A META
COMPRE O LIVRO ORIGINAL

INTRODUÇÃO A EDIÇÃO AMPLIADA

A META é sobre ciência e educação. Acredito que estas duas palavras sofreram abusos a ponto de perder seus significados originais em uma névoa de excessivo respeito e mistério.

Ciência, para mim e para a vasta maioria de notórios cientistas, não é sobre os segredos da natureza ou mesmo sobre verdades. Ciência é simplesmente o método que usamos para tentar rotular um conjunto mínimo de pressupostos que pode explicar, através de uma derivação francamente lógica, a existência de vários fenómenos da natureza.

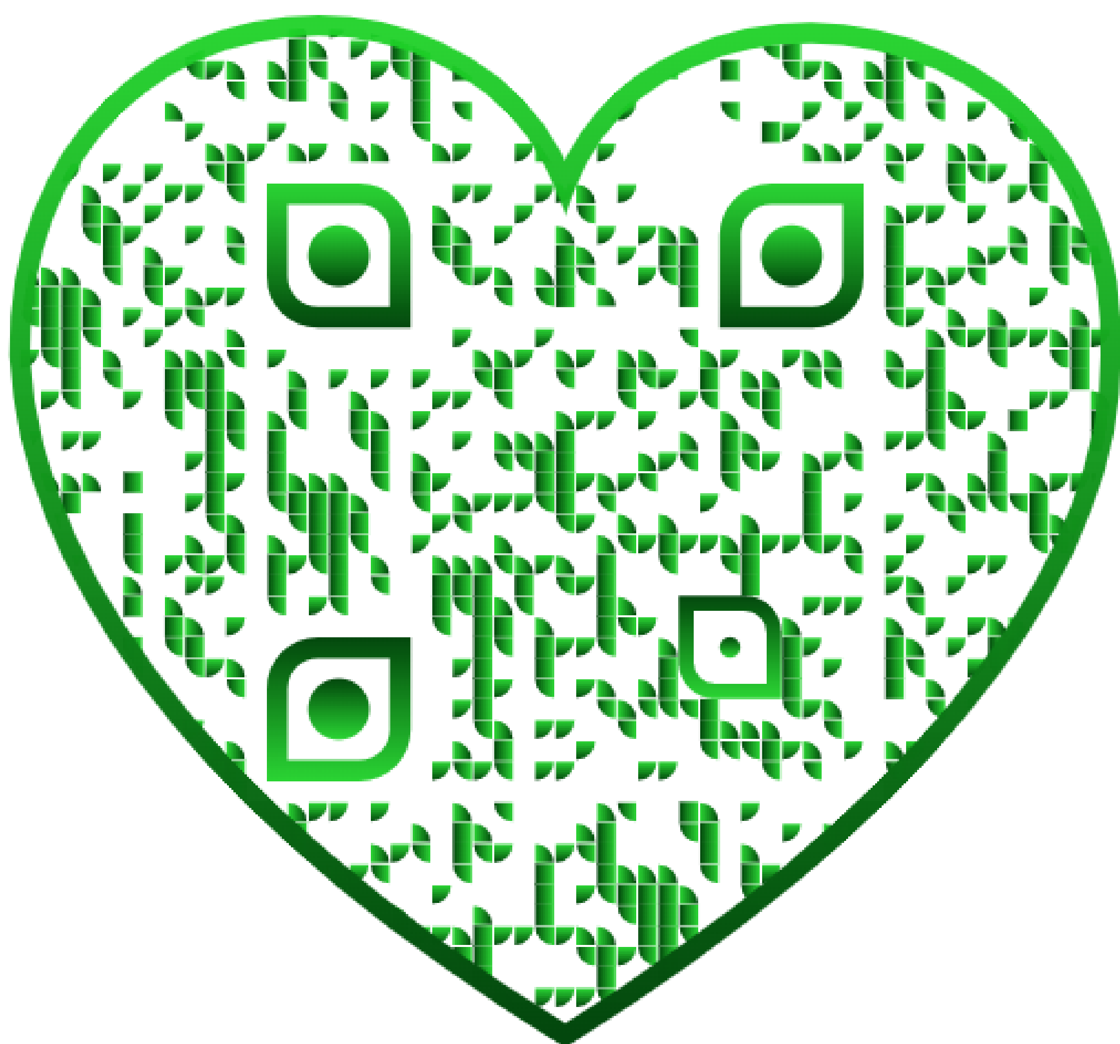
A Lei da Conservação da Energia da Física não é verdade. Ela é apenas uma hipótese que é válida para explicar um enorme número de fenómenos da natureza. Tal hipótese nunca pode ser provada, pois, mesmo que um infinito número de fenómenos possa ser explicado por ela, não prova sua aplicação universal. Por outro lado, ela pode ser reprovada por um simples fenómeno que não possa ser explicado pela hipótese. Tal reprovação não invalida a hipótese.

Ela apenas evidencia a necessidade ou mesmo a existência de outra hipótese que seja mais válida. Este é o caso da hipótese da conservação de energia, que foi substituída pelo mais global, mas válido postulado de Einstein da conservação da energia e massa. A hipótese de Einstein não é verdadeira, da mesma forma que a anterior não era "verdade".

De alguma forma, restringimos a conotação de ciência a uma montagem muito seletiva, limitada, de fenómeno natural. Nos referimos à ciência quando tratamos de física, química ou biologia. Devemos perceber que existem muito mais fenómenos da natureza que não se enquadram nestas categorias, como por exemplo, aqueles fenómenos que vemos nas organizações, particularmente nas organizações industriais.

Se estes fenómenos não são fenómenos da natureza, o que são eles? Queremos colocar o que vemos nas organizações no campo da ficção em vez da realidade?

Este livro é uma tentativa de mostrar que podemos postular um bem pequeno número de hipóteses e utilizá-las para explicar um espectro muito amplo de fenómenos industriais. Você, leitor, pode julgar se a lógica do livro, derivada das hipóteses para os fenómenos que vemos diariamente em nossas fábricas, é ou não tão perfeita que você pode chamá-la de senso comum. A propósito, senso comum não é tão comum como se espera, sendo o mais alto prémio que se dá para uma sequência de conclusões lógicas.



Se você o fizer, estará tirando ciência da torre de marfim da academia e colocando-a onde ela deve estar, ao alcance de qualquer um de nós e fazendo-a aplicável ao que vemos ao nosso redor.

O que tentei mostrar com este livro, é que não é necessário um excepcional poder cerebral para constituir uma nova ciência ou expandir a existente. O que é necessário é a coragem de encarar inconsistências e evitar fugir delas só porque "é desta maneira que sempre fizemos". Eu me atrevi a tramar no livro um conflito de vida familiar, que assumi ser bastante comum a qualquer gerente que, de alguma forma, é obcecado pelo seu trabalho. Isto não foi feito para tornar o livro mais popular, mas para salientar o fato de que nós tendemos a qualificar vários fenómenos da natureza como irrelevantes do ponto de vista da ciência.

Também tentei mostrar no livro o significado de educação. Eu sinceramente acredito que o único caminho que temos para aprender é através de nosso processo dedutivo. Apresentar-nos uma conclusão final não é a forma de aprendermos. No melhor dos casos é da maneira como fomos treinados. Esta é a razão pela qual eu tentei passar a mensagem contida no livro de forma socrática. Jonah, embora conhecedor da solução, provocou Alex a deduzi-la fornecendo interrogações em vez de exclamações. Eu acredito que por causa deste método você, leitor, deduzirá as respostas bem antes de Alcx Rogo. Se você considerar o livro como entretenimento, talvez você concorde comigo que esta é a forma de educar, esta é a maneira que devemos escrever nossos livros - textos. Nossos livros - textos não deveriam apresentar o resultado final, mas um delineamento que permitisse ao leitor, por si próprio, passar por um processo dedutivo. Se eu conseguir com este livro, mudar de alguma maneira sua percepção sobre ciência e educação, esta será minha verdadeira recompensa.

Eliyahu M. Goldratt

O AUTOR

Eliyahu Goldratt, um educador pertinaz que está mudando o conceito gerencial nas empresas ocidentais, continua sua cruzada para gerar e disseminar conhecimento e busca de soluções, mudando paradigmas de forma sucessiva.

A reputação internacional de Eli começou em 1979, como exterminador de "vacas sagradas", quando derrubou o mito de que a programação finita não funcionava, lançando um sistema de programação informatizada, e continuou, ao questionar as - práticas gerenciais com decisão baseada em custos.

Palestrante dos mais requisitados, empolga sua audiência com provocantes questionamentos, que fazem pensar de forma diferente do que tem sido a prática comum.

Muitas empresas estão mudando radicalmente suas formas administrativas e obtendo sucesso, graças à adoção dos processos utilizados pelos Jonahs. Eles hoje multiplicam-sc pelos vários pontos do mundo, preparados por formadores credenciados pelo próprio Eli, usando as técnicas da abordagem socrática.

Os conceitos desenvolvidos por Eli, contidos no Gerenciamento das Restrições, estão hoje presente em inúmeras organizações industriais, de serviço e governamentais, definindo e difundindo a meta-da organização e provendo mecanismos de comunicação, que facilitam a tomada de decisão.

Após a série de livros A META, A CORRIDA e A SÍNDROME DO PALHEIRO, a nova publicação ampliada de A META mostra a dedicação de Eli ao Avraham Y. Goldratt Institule (nome, em homenagem ao seu pai) e aos seus leitores.

Certa manhã, passei pelo portão da fábrica às 7h30min e já pude ver no estacionamento a Mercedes vermelha. Ela estava estacionada ao lado da fábrica, perto dos escritórios, e estava na minha vaga.Qucm mais faria isso, além de Bill Peach? Não importava o fato de que todo o estacionamento estava praticamente vazio naquele horário. Também não importava que existiam vagas marcadas "Visitantes". Não, Bill tinha que estacionar na minha vaga, onde estava marcado o meu cargo. Bill gosta de fazer declarações sutis. Certo, ele é o vice-presidente da divisão e eu um simples gerente de fábrica. Acho que ele podia estacionar sua maldita Mercedes onde quisesse.

Coloquei meu Buick perto dela (na vaga marcada "Chefe da Contabilidade"). Dei uma boa olhada na placa do carro enquanto andava ao redor dele e tive certeza absoluta de que era o carro de Bill, porque na placa estava escrito "NÚMERO 1". E, como todos nós sabíamos, isso era absolutamente correto em termos do que Bill sempre desejara ser. Ele desejava um cargo executivo. Assim como eu. O pior era que talvez eu nunca tivesse essa oportunidade.

De qualquer forma, eu estava me dirigindo ao escritório, já com a adrenalina sendo lançada. Estava pensando que diabo Bill estaria fazendo ali e perdi a esperança de resolver alguma coisa naquela manhã. Geralmente, chego cedo para colocar em dia todo o serviço que não consegui fazer no dia anterior. Dessa forma, posso resolver muitas coisas antes que o telefone comece a tocar e as reuniões tenham início. Antes que o circo comece a pegar fogo. Mas não naquele dia.

- Sr. Rogo! Ouvi alguém me chamar.

Eu parei e quatro pessoas vieram correndo na minha direção. Elas eram: Dempsey, o supervisor do turno; Martinez, o representante do sindicato; um dos horistas e o encarregado do centro de usinagem, Ray.

E todos estavam falando ao mesmo tempo. Dempsey estava dizendo que tínhamos um problema. Martinez estava gritando que ia haver uma greve. O horista estava falando sobre a forma de ser tratado. Ray também estava gritando que não podíamos terminar uma droga de uma coisa porque não tínhamos todas as peças. De repente, eu estava no meio disso tudo. Fiquei olhando para eles e eles pra mim. E eu ainda nem tinha tomado café.

Quando finalmente consegui deixá-los calmos o suficiente para perguntar o que estava acontecendo, soube que Peach tinha chegado a cerca de uma hora antes de mim, entrado na minha fábrica e pedido para ver em que situação estava o Pedido

Número 41427.

Por obra do destino, ninguém sabia nada sobre o Pedido 41427. Então Peach fez com que todos saíssem correndo para descobrir o que estava acontecendo. E descobriram que esse pedido era relativamente grande. E também que estava atrasado. E qual era a novidade? Nesta fábrica, tudo estava atrasado. Baseando-me em observações, diria que a fábrica tinha quatro categorias de prioridasde dos pedidos: Urgente... Muito Urgente... Extremamente Urgente... e Faça Já! Nós simplesmente não conseguíamos nos manter à frente de qualquer coisa.

Assim que descobriu que o 41427 não estava de jeito nenhum perto de ser expedido, Peach começou a brincar de programador. Ele ficou esbravejando por lá, gritando ordens para Dempsey. Finalmente, concluiu-se que quase todas as peças necessárias estavam prontas e esperando - pilhas delas. Mas elas não podiam ser montadas. Estava faltando uma peça de alguma submontagem; ela ainda tinha que passar por alguma outra operação. Se os empregados não tivessem a peça, eles não poderiam fazer a montagem e, se não pudessem fazer a montagem, é óbvio que não poderiam expedir.

Eles descobriram que a peça da submontagem que estava faltando se encontrava ao* lado de uma das máquinas de controle numérico, esperando por sua vez de ser trabalhada. Mas, ao irem até aquele departamento, descobriram que os operadores não estavam fazendo a preparação para trabalhar a peça em questão, mas sim um outro serviço, do tipo "faça já", que alguém mandara fazer para outro produto.

Peach não deu a menor importância para o outro serviço. Para ele, o que importava era expedir o 41427. Então ele disse para Dempsey dar ordens ao encarregado Ray, para dar instruções ao operador para esquecer desse pedido super-urgente e se preparar para trabalhar a peça que estava faltando para o 41427. O operador olhou para os três, Ray, Dempsey e Peach - jogou no chão sua chave inglesa e disse que todos estavam loucos. Ele e seu ajudante tinham gasto uma hora e meia fazendo a preparação para a outra peça de que todos precisavam tão desesperadamente. Depois eles deveriam esquecer disso e fazer uma nova preparação para outra coisa? Para o inferno com isso! Então Peach, sempre um diplomata, passou por cima do supervisor e do encarregado e disse ao operador que se ele não obedecesse suas ordens seria despedido. Mais palavras foram trocadas. O operador ameaçou ir embora. Surgiu o representante do sindicato. Todos ficaram furiosos. Ninguém estava trabalhando. E eu estava ali, com quatro pessoas irritadas e, também, com a fábrica totalmente parada.

- E onde está Bill Peach agora? perguntei.

- Na sua sala, disse Dempsey.

- OK, por favor diga a ele que estarei lá em um minuto, pedi.

Dempsey foi correndo até minha sala. Voltei-me para Martinez e o horista, que descobri ser o operador. Disse-lhe que, no que me dizia respeito, não haveria nenhuma demissão nem suspensões - que a coisa toda fora apenas um mal-entendido. No início, Martinez não ficou completamente satisfeito com isso e o operador deu a entender que queria um pedido de desculpas de Peach. Não entrei nessa questão. Por acaso, também sabia que Martinez não tinha autoridade para convocar uma greve. Por isso, eu disse que se o sindicato quisesse fazer uma queixa, tudo bem; eu teria prazer em conversar com o presidente, Mike 0'Donnell, mais tarde, e resolveríamos tudo no seu devido tempo. Percebendo que não poderia fazer mais nada mesmo sem falar com O'Donnell, Martinez finalmente aceitou isso e ele e o horista voltaram para a fábrica.

- Então vamos fazê-los voltar ao trabalho, disse a Ray.

- Claro, mas para fazer o quê? perguntou Ray. O serviço para o qual já fizemos a preparação ou aquele que Peach quer?

- Façam o que Peach quer.

- Tudo bem, mas estaremos desperdiçando uma preparação.

- Pois que desperdicem! Ray, eu nem mesmo sei o que está acontecendo. Mas, para Bill ter vindo aqui, deve haver alguma emergência. Isso não parece lógico?

- Claro que sim. Eu só queria saber o que fazer.

- Sei que você foi pego no meio disso tudo, disse para fazê-lo se sentir melhor. Vamos apenas fazer essa preparação o mais rápido possível e começar a trabalhar essa peça.

- Certo.

No corredor, Dempsey passou por mim, ao voltar para a fábrica. Ele acabara de sair da minha sala e parecia que estava com pressa de sair de lá. Ele balançou a cabeça.

- Boa sorte, murmurou ele.

A porta da sala estava totalmente aberta. Eu entrei e lá estava ele, Bill Peach, sentado à minha mesa. Ele é gordo, tem os cabelos grisalhos e olhos quase da mesma cor. Coloquei minha pasta sobre a mesa. Enquanto isso, seus olhos estavam fixos em mim, como que dizendo: É o seu pescoço, Rogo.

- Muito bem, Bill, o que está acontecendo? perguntei.

- Temos muito o que conversar, disse ele. Sente-se.

- Gostaria muito, mas você está na minha poltrona.

Talvez eu tivesse dito a coisa errada.

- Você quer saber por que estou aqui? disse ele. Estou aqui para salvar sua maldita pele.

- A julgar pela recepção que tive, diria que você está aqui para arruinar minhas relações trabalhistas.

Ele me olhou diretamente e disse:

- Se você não fizer certas coisas acontecerem aqui, não vai ter mais nenhuma mão-de-obra para se preocupar. Porque você não vai ter esta fábrica para se preocupar. Na verdade, talvez você nem tenha um emprego para se preocupar, Rogo.

- Espere um pouco, vá com calma. Vamos conversar sobre isso. Qual é o problema com este pedido?

Em primeiro lugar, Bill disse que tinha recebido um telefonema, na noite anterior, em sua casa, por volta das 10 horas, de Bucky Burnside, presidente de um dos maiores clientes da UniCo. Parecia que Bucky estava muito irritado com o fato de que seu pedido (41427) estava com sete semanas de atraso. Ele ficou censurando Peach durante cerca de uma hora. Aparentemente, Bucky tinha enfrentado todos, ao passar o pedido para nós, pois todos queriam que ele fosse para um de nossos concorrentes. Ele tinha jantado com vários de seus clientes e todos estavam caindo em cima dele porque seus pedidos estavam atrasados - o que, como sempre, era por nossa causa. Por isso Bucky estava irritado (e talvez um pouco bêbado). Peach conseguira acalmá-lo apenas com a promessa de resolver ele mesmo a questão e com a garantia de que o pedido seria expedido no final do dia, não importando quantas montanhas ele tivesse que mover.

Tentei dizer a Bill que, sim, estávamos claramente errados por ter deixado este pedido passar e que ele teria minha atenção pessoal, mas será mesmo que ele tinha que vir até a fábrica naquela manhã e bagunçá-la?

- Então onde você estava ontem à noite, quando liguei para sua casa? perguntou ele.

Naquelas circunstâncias, não podia dizer a ele que tinha minha vida pessoal. Não podia dizer-lhe que, nas duas vezes que o telefone tocou, deixei-o tocar porque estava no meio de uma briga com minha esposa que, por coincidência, era por causa da pouca atenção que vinha lhe dando. E, na terceira vez, não atendi porque estávamos fazendo as pazes.

Decidi dizer a Peach apenas que chegara tarde em casa. Ele não fez nenhum comentário. Em vez disso, perguntou por que é que eu não sabia o que se passava na minha própria fábrica. Ele estava cheio de ouvir reclamações sobre remessas atrasadas. Por que eu não ficava em cima das coisas?

- Uma coisa eu sei, disse. É que depois da segunda série de demissões a que você nos obrigou, há três meses, junto com uma ordem de um corte de vinte por cento, temos sorte em conseguir expedir alguma coisa em tempo.

- Alex, disse ele com calma, apenas faça os malditos produtos. Está me ouvindo?

- Então, dê-me o pessoal de que preciso!

- Você tem pessoal suficiente! Pelo amor de Deus, veja a sua eficiência! Você tem espaço para fazer aperfeiçoamentos, Alex E não venha chorar comigo sobre precisar de mais gente, até que me mostre que pode usar efetivamente o que tem.

Eu estava prestes a dizer alguma coisa quando Peach levantou a mão e fez com que eu calasse a boca. Ele se levantou e foi fechar a porta. Maldição, pensei eu. Ele se voltou e disse:

- Sente-se.

Eu tinha ficado em pé o tempo todo. Eu me sentei em uma das cadeiras à frente da minha mesa, que eram para visitantes. Peach voltou para onde estava.

- Veja, Alex, é perda de tempo discutir sobre isto. Seu último relatório das operações já diz tudo.

- Está bem, você está certo. O negócio é expedir o pedido de Burnside.

Peach explodiu:

- Maldição, a questão não é o pedido de Burnside! O pedido de Burnside é apenas um sintoma do problema que existe aqui. Ou você acha que eu viria aqui só para expedir um pedido atrasado? Você acha que eu não tenho mais o que fazer? Eu vim aqui para acender uma fogueira embaixo de você e de todos os outros desta fábrica. Esta não é apenas uma questão de serviço ao cliente. Sua fábrica está perdendo dinheiro.

Ele parou por um momento, como se tivesse que deixar aquilo entrar na minha cabeça. Depois bateu o punho na mesa, apontou o dedo para mim e continuou:

- E se você não fizer com que os pedidos saiam, então vou lhe mostrar como fazê-lo. E se ainda assim você não conseguir, então você ou esta fábrica não terão mais utilidade.

- Espere um momento, Bill.

- Maldição, eu não tenho um momento! berrou ele. Não tenho mais tempo para desculpas. E não preciso de explicações. Preciso de desempenho. Preciso de remessas. Preciso de dinheiro entrando!

- Eu sei, Bill.

- O que talvez você não saiba é que esta divisão está passando por uma de suas

piores fases. Estamos caindo em um buraco tão fundo que talvez não consigamos sair e a sua fábrica é a âncora que está nos puxando.

Eu já estava exausto. Com voz de cansaço, perguntei a ele:

- OK, o que você quer que eu faça? Estou aqui há seis meses. Admito que as coisas pioraram, em vez de melhorarem, desde que cheguei aqui. Mas eu estou fazendo o possível.

- Se você quiser resultados, Alex, ouça isto: você tem três meses para levantar esta fábrica.

- Suponha que isso não possa ser feito nesse período?

- Então irei até a administração da matriz com uma recomendação para fechar a fábrica.

Fiquei sentado lá sem dizer nada. Definitivamente, aquilo era pior do que qualquer coisa que eu esperava ouvir naquela manhã. E, no entanto, isso não era tão surpreendente. Eu olhei pela janela. O estacionamento estava ficando lotado, com os carros dos empregados do primeiro turno. Quando eu olhei de novo para o escritório, Peach tinha se levantado e estava vindo na minha direção. Ele se sentou ao meu lado e se inclinou para a frente. Lá vinha ele levantar o meu moral.

- Alex, sei que a situação que você encontrou não era das melhores. Eu lhe dei este cargo porque pensei que você era a pessoa que poderia fazer dessa fábrica... bem, pelo menos um pequeno vencedor. E eu ainda acho isso. Mas se você quiser subir degraus nesta empresa, terá que apresentar resultados.

- Mas, Bill, eu preciso de um tempo.

- Sinto muito, você tem três meses. E, se as coisas ficarem muito piores, talvez nem isso.

Fiquei sentado lá enquanto Bill olhou para o relógio e se levantou, terminando a conversa.

- Se eu sair agora, só perderei minha primeira reunião, disse ele.

Eu me levantei. Ele se dirigiu para a porta. Já com a mão na maçaneta, ele se virou e disse com um sorriso:

- Agora que o ajudei a fazer o pessoal se mexer, você não terá problemas em expedir o pedido de Bucky hoje, não é mesmo?

- Nós o expediremos, Bill.

- Bom, disse ele enquanto abria a porta.

Um minuto mais tarde, vi pela janela quando ele entrou na Mercedes e saiu pelo portão.

Três meses. Era só nisso que conseguia pensar.

Não lembro de ter me afastado da janela. Nem sei quanto tempo havia

passado. De repente, me dei conta de que estava sentado à minha mesa, olhando para o nada. Decidi que era melhor ver eu mesmo o que estava acontecendo na fábrica. Fui até a estante ao lado da porta, peguei meu capacete e meus óculos de segurança e saí. Passei por minha secretária.

- Fran, vou descer até a fábrica um pouco, disse a ela enquanto passava.

Fran parou de datilografar uma carta, olhou para mim e sorriu.

- Legal, disse ela. A propósito, era o carro de Peach que estava em sua vaga hoje cedo?

- Era sim.

- Bonito carro, disse ela e riu. Quando o vi, pensei que era seu. Aí fui eu quem riu. Ela se inclinou para a frente e perguntou:

- Quanto será que custa um carro desses?

- Não sei ao certo, mas acho que está por volta de trinta mil dólares.

Fran perdeu o fôlego.

- Você está brincando! Tudo isso? Não tinha a menor ideia de que esse carro era tão caro. Nossa. Acho que não vou trocar meu Chevette por um desses tão cedo.

Ela riu e continuou a bater à máquina.

Fran é uma mulher "legal". Qual seria a idade dela? Eu diria quarenta-e-poucos, com os dois filhos adolescentes que ela tenta sustentar. Seu ex-marido é alcoólatra. Eles se divorciaram há bastante tempo... desde então, ela não quis nada com outros homens. Bem, quase nada. Foi a própria Fran que me dissera isso em meu segundo dia na fábrica. Gosto dela. Gosto de seu trabalho também. Nós lhe pagamos um bom salário... pelo menos por enquanto. De qualquer forma, ela ainda tinha três meses.

Entrar na fábrica é como entrar em um lugar onde os anjos e os demônios se unem para fazer um tipo de magia cinza. Eu sempre tive essa impressão. Todas as coisas ao redor são maravilhosas. Sempre achei que as instalações industriais são lugares fascinantes - mesmo apenas olhando para elas. Mas a maioria das pessoas não as vê da mesma maneira que eu.

Ao passar pelas portas que separavam o escritório da fábrica, o mundo se alterava. No alto, existiam lâmpadas suspensas e tudo ficava sob a luz quente e alaranjada das lâmpadas de iodo e sódio. Havia uma área enorme com várias fileiras de estruturas de estocagem que iam do chão até o teto, carregadas com caixas cheias de peças e materiais para tudo o que fazíamos. Em um corredor estreito, entre duas estruturas, um operador estava em um transelevador que se movia ao longo de um trilho no teto. No piso, um cilindro de aço brilhante girava lentamente na máquina que a cada poucos segundos dizia "ca-chunk".

Máquinas. Na verdade, a fábrica não passava de uma área enorme, muitos metros de espaço, repleta de máquinas. Elas estavam organizadas em blocos e estes eram separados pelos corredores. A maioria das máquinas estava pintada com cores vivas: laranja, roxo, amarelo, azul. Em algumas das máquinas, mais novas, existiam mostradores digitais. Os braços dos robôs executavam um programa de dança mecânica.

Em todos os lugares, muitas vezes quase escondidas entre as máquinas, estavam as pessoas. Elas olharam para cima enquanto eu estava passando. Algumas delas acenaram, eu fiz o mesmo. Um carrinho elétrico passou fazendo barulho, dirigido por um homem enorme. Nas mesas compridas, mulheres trabalhavam com rolos de arame colorido. Um homem carrancudo, dentro de um macacão, ajustou sua máscara e acendeu um maçarico. Por trás do vidro, uma ruiva gordinha digitava em um terminal de computador.

Misturado com o visual estava o barulho, uma algazarra junto com o som contínuo feito pelo zumbido de hélice, motores, do ar nos ventiladores - tudo isso parecia um sopro eterno. Às vezes, ouvia-se um "BOOM" de algo inexplicável. Atrás de mim, soou o alarme de uma ponte rolante suspensa que passou fazendo enorme barulho. Os motores foram desligados. A sirene tocara. De sistema de alto-falantes, ouviu-se uma voz falar como Deus, propagando-se de maneira intermitente e incompreensível.

Mesmo com todo esse barulho, ouvi um assobio. Ao me virar, vi a figura inconfundível de Bob Donovan vindo pelo corredor. Ele ainda estava a uma certa distância. Bob é o que se poderia chamar de montanha, com seus l,90m. Ele pesa cerca de HOKg, parte deles resultado de muita cerveja. Ele não é o homem mais bonito do mundo... acho que seu barbeiro aprendeu o ofício na marinha. E ele não fala para agradar os outros; acho que, para ele, esta é uma questão de honra. Mas, apesar de uma certa aspereza que oculta, Bob é um bom sujeito. Ele é gerente de produção daqui há nove anos. Se você precisar que algo aconteça, tudo o que tem a fazer é falar com Bob e, se isso puder ser feito, já estará pronto na próxima vez que você tocar no assunto.

Ele levou mais ou menos um minuto para me alcançar. À medida em que ele se aproximava, pude ver que não estava muito alegre. Acho que era mútuo.

- Bom dia, disse Bob.

- Não sei o que há de bom nele, disse. Você já soube de nosso visitante?

- Claro, já se espalhou pela fábrica inteira.

- Então acho que você já sabe da urgência de expedir um certo pedido número 41427?

Ele começou a ficar vermelho e disse:

- É sobre isso que eu queria falar com você.

- Por quê? O que aconteceu?

- Não sei se você já ficou sabendo, mas Tony, aquele operador com quem Peach gritou, pediu demissão.

- Droga, murmurei.

- Acho que não preciso dizer que homens como este não existem aos montes. Vai ser muito difícil encontrar um substituto.

- Será que conseguimos trazê-lo de volta?

- Bom, não sei se vamos querer tê-lo de volta. Antes de pedir demissão, ele fez a preparação que Ray tinha mandado fazer e colocou a máquina no automático para fazer o serviço. Acontece que ele não apertou duas das porcas de ajuste. Agora, temos um monte de partes da máquina no chão.

- Quantas peças teremos que refugar?

- Bem, não foram tantas. A máquina trabalhou apenas por pouco tempo.

- Será que teremos peças suficientes para atender àquele pedido?

- Terei de verificar. Mas, veja, o problema é que a máquina está parada e talvez fique assim por algum tempo.

- Qual máquina é?

- A NCX-10.

Fechei os olhos. Fora como se uma mão gelada estivesse apertando o meu estômago. Essa máquina era a única do tipo na fábrica. Perguntei a Bob se o dano era muito grande. Ele disse: - Não sei. Eles estão lá mexendo na máquina, metade desmontada. E também estamos falando com o fabricante pelo telefone.

Comecei a andar rapidamente, quase correndo. Queria ver isso por mim mesmo. Por Deus, nós tínhamos mesmo um problema. Olhei para Bob, que estava me acompanhando.

- Você acha que foi sabotagem?

Bob pareceu surpreso. - Bem, eu não poderia dizer. Acho apenas que ele estava tão perturbado que não conseguiu pensar direito. Então ele fez aquilo.

Pude sentir que meu rosto estava pegando fogo. A mão fria tinha ido embora. Estava tão irritado com Bill Peach que pensei em telefonar para ele e gritar no seu ouvido. Era tudo culpa dele! E, na minha imaginação, eu o vi. Eu o vi atrás da minha mesa dizendo-me que mostraria como fazer com que os pedidos fossem expedidos. Certo, Bill. Você me mostrou de fato como fazê-lo.

Não é estranho sentir que seu próprio mundo está desmoronando enquanto as pessoas próximas a você estão firmes como uma rocha? E você não consegue imaginar porque elas não ficam perturbadas como você. Às 18h30min, mais ou menos, escapuli da fábrica e fui correndo para casa comer alguma coisa. Quando passei pela porta, Julie levantou os olhos da televisão.

- Oi, disse ela. - Gostou do meu cabelo?

Ela virou a cabeça. Seus cabelos, que eram lisos e castanhos, estavam frisados. E não estavam mais da mesma cor. Algumas mechas estavam mais claras.

- Está lindo, disse automaticamente.

- O cabelereiro disse que assim ele realça os meus olhos, disse ela, piscando os olhos. Ela tem olhos azuis, grandes e bonitos; na minha opinião, eles não precisam ser "realçados", mas que sei eu?

- Está bonito.

- Nossa, você não está nem um pouco entusiasmado.

- Desculpe, mas tive um dia difícil.

- Ah, coitadinho. Mas tive uma grande ideia! Vamos sair para jantar e você vai esquecer de tudo isto.

Balancei a cabeça. - Não posso. Tenho que comer alguma coisa bem rápido e voltar para a fábrica.

Ela se levantou e colocou as mãos nos quadris. Vi que ela estava com uma roupa nova.

- Bem, você é muito divertido! disse ela. Logo hoje que as crianças não vão dormir aqui em casa.

- Julie, estou no meio de uma crise séria. Uma das minhas máquinas mais caras quebrou hoje de manhã e eu preciso dela para processar uma peça para um pedido urgente. Tenho que ficar à frente de tudo.

- OK, tudo bem. Só que não há nada para jantar, porque pensei que fossemos sair. Você prometeu isso ontem à noite.

Daí eu me lembrei. Ela estava certa. Esta foi uma das promessas que fizera quando estávamos fazendo as pazes depois da briga.

- Sinto muito. Olhe, talvez possamos sair por uma ou duas horas, disse a ela.

- E isso que você chama de uma noite na cidade? Esqueça, Alex.

- Ouça o que vou dizer: Bill Peach apareceu de surpresa esta manhã. Ele está falando em fechar a fábrica.

A. expressão dela mudou. Será que era alegria?

- Fechar a fábrica... de verdade? perguntou ela.

- É, a situação está muito ruim.

- Você falou com ele sobre qual vai ser seu próximo emprego?

Não acreditei no que ouvi. Depois de um momento, disse: - Não, eu não falei com ele sobre o meu próximo emprego. Meu emprego é aqui, nesta cidade, nesta fábrica.

Ela disse: - Bem, se a fábrica vai fechar, você não se interessa em saber em qual cidade nós vamos morar? Pois eu sim.

- Ele só está falando sobre o assunto.

-Ah.

Senti que estava olhando furioso para ela. Disse: - Você quer mesmo sair desta cidade o mais rápido possível, não quer?

- Eu não nasci aqui, Alex. Não sinto a mesma coisa que você pela cidade.

- Nós só estamos aqui há seis meses.

- Só isso? Só seis meses? Alex, eu não tenho amigos aqui. Não tenho ninguém para conversar além de você. E você fica fora de casa na maior parte do tempo. Sua família é muito simpática, mas depois de uma hora com sua mãe eu fico quase louca. Para mim não parece que passaram só seis meses.

- E o que você quer que eu faça? Eu não pedi para vir para cá. Foi a empresa que me mandou. Foi o destino.

- É, que destino!

- Julie, eu não tenho tempo para brigar com você de novo.

Ela estava começando a chorar.

- Tudo bem! Pode ir! Eu fico aqui sozinha, disse ela chorando. - Como todas as noites.

- Ora, Julie.

Eu a abracei. Nós ficamos parados por alguns minutos, em silêncio. Quando ela parou de chorar, deu uns passos para trás, olhou para mim e disse:

- Sinto muito. Se você tem de voltar para a fábrica, então é melhor ir agora.

- Por que não saímos amanhã à noite? sugeri.

- Está bem... quando der.

Eu me virei, depois olhei para trás. Você ficará bem?

- Claro. Eu encontro alguma coisa para comer no "freezer".

A essa altura, eu já tinha me esquecido completamente do jantar. Eu disse: - Tudo bem, eu compro alguma coisa pelo caminho. Vejo você depois.

Já no carro, descobri que tinha perdido a fome.

Desde que nos mudamos para Bearington, as coisas não têm sido fáceis para Julie. Sempre que conversamos sobre a cidade, ela só reclama e eu estou sempre a favor da cidade.

Eu nasci e fui criado em Bearington, por isso me sinto tão bem neste lugar. Conheço todas as ruas. Sei quais são os melhores lugares para fazer compras, os melhores bares e os lugares onde não ir, essas coisas. É uma sensação de propriedade que tenho pela cidade e também tenho mais afeto por ela do que por qualquer outra cidade. Afinal, eu morei aqui dezoito anos.

Mas não acho que tenho muitas ilusões a respeito dela. Bearington é uma cidade fabril. É provável que qualquer pessoa que passe por ela não veja nada de especial no lugar. Enquanto dirigia, olhei ao meu redor e tive a mesma reação. O bairro em que moramos se parece com qualquer outro bairro. As casas são relativamente novas. Existem alguns "shopping centers", algumas lanchonetes, perto da auto-estrada, uma grande rua de comércio. Não vejo muita diferença dos outros bairro onde moramos.

O centro da cidade sim, é um pouco deprimente. As ruas estão alinhadas com prédios antigos de tijolos que dão a impressão que vão cair a qualquer momento. Várias lojas estão vazias ou cobertas com madeira compensada. Existem várias Unhas de trem, mas não muitos trens.

Na esquina da Main com a Lincoln está o único prédio alto de escritórios de Bearington, uma torre solitária no horizonte. Quando ele foi construído, há cerca de dez anos, foi considerado um grande negócio por aqui, com todos os seus catorze andares. O corpo de bombeiros o usou como desculpa para comprar um equipamento moderno de combate a incêndios, só assim ele teria uma escada alta o bastante para alcançar o topo do prédio. (Desde essa época, acho que eles esperam secretamente que haja um incêndio no último andar só para usarem a escada). Os incentivadores locais imediatamente afirmaram que o prédio novo era uma espécie de símbolo da vitalidade de Bearington, um sinal do renascimento de uma antiga cidade industrial. Há alguns anos, a administração do prédio colocou um aviso enorme no seu topo que dizia, em letras vermelhas: "Compre-me!" Ele dava um número de telefone. Visto da auto-estrada, parecia que a cidade inteira estava à venda.. O que não estava muito longe da verdade.

No caminho para o trabalho todos os dias, passo por uma outra fábrica. Ela está atrás de uma cerca com alambrado enferrujado e arame farpado no topo. Na frente da fábrica, existe um estacionamento - 20.000 m^2 de concreto com montes de grama saindo pelas rachaduras. Já faz muitos anos que nenhum carro estaciona ali.

A pintura das paredes desbotou e elas ficaram brancas como giz. No alto da parede da entrada ainda se pode ver o nome da empresa; existe uma pintura mais escura onde as letras e o logotipo estiveram antes de serem retirados.

A empresa que possuía a fábrica foi para o sul. Eles construíram uma fábrica nova em algum lugar da Carolina do Norte. Houve um boato de que eles estavam tentando fugir de uma situação ruim com o sindicato. E também foi dito que provavelmente o sindicato iria pegá-los novamente em cerca de cinco anos. Mas, enquanto isso, eles teriam cinco anos de salários baixos e talvez menos disputas com os empregados. E cinco anos parecem uma eternidade no que diz respeito ao planejamento moderno de administração. Por isso Bearington tinha outra carcaça de dinossauro industrial nas suas redondezas e cerca de 2000 pessoas tinham ido para a rua.

Seis meses antes, eu tivera a oportunidade de entrar naquela fábrica. Na época, estávamos apenas procurando por um local barato e próximo para colocar um armazém. Não que esse fosse meu serviço, mas apenas fui até lá com outras pessoas para ver o lugar. (Um sonhador, é isso que eu era quando cheguei aqui. Pensei que talvez algum dia precisaríamos de mais espaço para expansão. Que piada é essa agora). O que me impressionara de fato foi o silêncio. Tudo estava quieto demais. Os passos ecoavam. Era muito estranho. Todas as máquinas tinham sido retiradas. Era apenas um lugar enorme e vazio.

Ao passar por ela, não pude deixar de pensar que isso seríamos nós em três meses. Isso me deixava doente.

Detesto ver essas coisas acontecerem. A cidade vinha perdendo suas principais empresas na proporção de mais-ou menos uma ao ano, desde a metade da década de 70. Elas faliram completamente, ou foram para outros lugares. Parecia que isso não teria fim. E talvez tivesse chegado a nossa vez.

Quando vim administrar esta fábrica, o jornal de Bearington, o "Herald", publicou uma reportagem sobre mim. Eu sei, foi uma grande jogada. Mas, por algum tempo, eu fui uma celebridade local. O garoto da cidade tinha chegado lá. Foi como se uma fantasia da adolescência tivesse se realizado. Detesto pensar que, da próxima vez que meu nome estivesse no jornal, talvez a história fosse sobre o fechamento da fábrica. Estava começando a me sentir um traidor.

Donovan parecia um gorila furioso quando voltei para a fábrica. Com toda aquela correria, ele deveria ter perdido uns dois quilos. Enquanto eu andava pelo corredor, na direção da NCX-10, observei-o passar o seu peso de uma perna para outra. Depois, andou alguns segundos e parou. De repente, saiu correndo pelo

corredor para falar com alguém. E depois foi verificar alguma coisa. Dei um assobio agudo, com dois dedos, mas ele não me ouviu. Tive de segui-lo por dois departamentos antes de conseguir alcançá-lo, de volta à NCX-10. Ele pareceu surpreso ao me ver.

- Vamos conseguir? perguntei.

- Estamos tentando.

- Certo, mas vamos conseguir?

- Estamos fazendo o possível.

- Bob, vamos expedir o pedido esta noite ou não?

- Talvez.

Eu me virei e fiquei parado olhando para a NCX-10. E havia muito o que olhar. O equipamento era enorme, era nossa máquina mais cara de CN. E ela estava pintada de verde. (Não me pergunte o porque). De um lado, existe um painel de controle Com luzes vermelhas, verdes e alaranjadas, chaves articuladas brilhantes, um teclado preto, "tape drives" e uma tela de computador. Ela era uma máquina atraente. E o foco de tudo isso era a metaloplastia feita no meio dela, onde um torno segurava uma barra de aço. Cavacos de metal eram retirados por uma ferramenta. Um jato constante de fluído de corte turquesa era jogado sobre a peça e levava embora os cavacos. Pelo menos aquela maldita coisa estava funcionando novamente.

Tínhamos tido sorte. O dano não fora tão ruim quanto tínhamos imaginado. Mas o técnico só começou a guardar suas ferramentas às 4h30min. Nessa hora, já estávamos no segundo turno.

Fizemos com que todo o pessoal de montagem trabalhasse horas extras, mesmo indo contra a política da divisão. Não sei onde colocaríamos essa despesa, mas tínhamos de expedir esse pedido sem falta. Já havia recebido quatro telefonemas só de nosso gerente de marketing, Johnny Jons. Ele também tinha sido encostado na parede, por Peach, pelo pessoal de vendas e pelo cliente. Tínhamos que expedir esse pedido de qualquer maneira.

Portanto, esperei que mais nada saísse errado. Assim que cada peça era terminada, era levada para o local onde seria ajustada à submontagem. E assim que isso acontecia, o chefe da seção mandava que cada submontagem fosse transportada até a montagem final. Você quer falar sobre eficiência? Pessoas levando as coisas nas mãos, uma de cada vez, para lá e para cá... nossa produção de peças por empregado deveria estar ridícula. Era uma loucura. Na verdade, fiquei imaginando onde foi que Bob tinha conseguido toda aquela gente.

Olhei lentamente ao meu redor. Não havia quase ninguém trabalhando no departamento que não tivesse algo a ver com o 41427. Donovan tinha pego todas as

pessoas que conseguira arranjar e as colocou para trabalhar nesse pedido. Não era dessa maneira que aquilo deveria ser feito.

Mas o pedido foi expedido.

Olhei para o meu relógio. Passava um pouco das 11 da noite. Estávamos na doca de expedição. As portas de trás do caminhão estavam sendo fechadas. O motorista estava entrando na cabine. Ele ligou o motor, soltou o breque e foi embora no meio da noite.

Eu me virei para Donovan. Ele se virou para mim.

- Parabéns, disse a ele.

- Obrigado, mas não me pergunte como foi que conseguimos, disse ele.

- OK, não pergunto. Que tal procurar um lugar para jantar?

Pela primeira vez, no dia inteiro, Donovan sorriu. Longe dali, o caminhão trocava as marchas.

Fomos no carro de Donovan porque estava mais perto. Os dois primeiros lugares que tentamos estavam fechados. Por isso, disse a Donovan para seguir minhas orientações. Atravessamos o rio na Rua 16 e seguimos pela Bessemer, passando pelo South Fiat, até chegarmos ao moinho. Depois disse a Donovan para entrar à direita e seguimos pelas ruas laterais. As casas ali eram construídas uma ao lado da outra, sem quintais, nem jardins, nem árvores. As ruas eram estreitas e todos estacionavam na rua. Por isso, tivemos de fazer algumas manobras cansativas. Mas, finalmente, chegamos ao Bar e Restaurante do Sednikk.

Donovan olhou e disse: - Você tem certeza de que este lugar é bom?

- Claro que sim. Venha. Eles têm os melhores hamburgers da cidade.

Dentro, pegamos uma mesa no fundo. Maxine me reconheceu e veio até nós, fazendo o maior barulho. Conversamos por alguns momentos e, depois, Donovan e eu pedimos hamburgers, batatas fritas e cerveja.

Donovan olhou ao redor e disse: - Como é que você conhecia este lugar?

Eu disse: - Bem, foi aqui que tomei a minha primeira cerveja, ali no bar. Acho que foi no terceiro banco à esquerda, mas isso já faz muito tempo.

- Você começou a beber quando tinha mais idade ou foi criado nesta cidade?

- Eu fui criado a duas quadras daqui. Meu pai tinha uma mercearia. Meu irmão toma conta dela atualmente.

- Não sabia que você era de Bearington.

- Com todas as transferências, levei cerca de quinze anos para voltar para cá.

As cervejas vieram.

Maxine disse: - Essas duas ficam por conta do Joe.

Ela apontou para Joe Sednikk, que estava atrás do bar. Donovan e eu

acenamos agradecendo.

Donovan levantou o copo e disse: - Um viva pela expedição do 41427.

- Eu bebo a isso, disse e brindei com ele.

Depois de alguns goles, Donovan parecia muito mais relaxado. Mas eu ainda estava pensando sobre o que acontecera naquela noite.

- Sabe, nós pagamos caro demais por essa remessa, disse. - Perdemos um bom operador. Mais a conta do concerto da NCX-10. E as horas extras.

- Mais o tempo que perdemos na NCX-10 enquanto ela estava parada, acrescentou Donovan. Depois ele disse: - Mas você tem que admitir que quando começamos a rodar saímos mesmo do lugar. Gostaria que pudéssemos fazer isso todos os dias.

Eu ri. - Não, obrigado. Não preciso de dias como este.

- Não quero dizer que precisamos que Bill Peach entre na fábrica todos os dias. Mas nós expedimos mesmo o pedido, disse Donovan.

- Sou totalmente a favor de expedir pedidos, Bob, mas não da maneira que fizemos esta noite.

- Ele saiu, não?

- Sim, saiu. Mas é a maneira como tudo aconteceu que não podemos permitir.

- Eu só vi o que tinha de ser feito, colocar todos para trabalhar nisso e para o inferno com as regras.

- Bob, você sabe com o que nossa eficiência se pareceria se dirigíssimos a fábrica desse jeito todos os dias? Nós simplesmente não podemos dedicar a fábrica inteira a um pedido por vez. As economias de escala desapareceriam. Nossos custos iriam... bem, eles ficariam ainda piores do que estão agora. Não podemos dirigir a fábrica apenas pelo fundilho das calças.

Donovan ficou em silêncio. Finalmente ele disse: - Talvez eu tenha aprendido um monte de coisas erradas quando eu era expedidor.

- Escuta, você fez um serviço fantástico hoje. Fez mesmo. Mas nós criamos a política com uma finalidade. Você deveria saber disso. E deixe-me dizer que Bill Peach, apesar de todo o problema que causou para fazer o pedido ser expedido, voltaria aqui para bater em nossas cabeças no fim do mês se não administrássemos a fábrica de acordo com a eficiência.

Ele balançou a cabeça lentamente, mas depois perguntou: - Então o que vamos fazer da próxima vez que isso acontecer?

- Talvez a mesmíssima coisa. Depois eu me virei e disse: - Maxine, mais duas aqui, por favor. Não, pensando melhor, vamos fazer com que você não tenha que andar tanto. Traga uma jarra.

Assim conseguimos superar a crise daquele dia. Ganhamos. Apenas por um triz. Depois que Donovan tinha ido embora e os efeitos do álcool estavam desaparecendo, não consegui ver o que havia para comemorar. Nós conseguíramos expedir um pedido que estava bastante atrasado. Viva.

O verdadeiro problema era que eu tinha uma fábrica na lista negra. Peach dera a ela três meses de vida antes de puxar a tomada.

Isso significava que eu tinha dois, talvez três relatórios mensais para fazê-lo mudar de ideia. Depois disso, a sequência dos acontecimentos seria a ida dele até a administração do Grupo para apresentar os números. Todos em volta da mesa olhariam para Granby. Granby faria algumas perguntas, olharia os números mais uma vez e balançaria a cabeça. E pronto. Uma vez que a decisão tivesse sido tomada, não haveria como mudá-la.

Eles nos dariam tempo para terminar as encomendas. E, depois, 600 pessoas iriam para as filas de desempregados - onde se juntariam aos seus amigos e antigos colegas de serviço, as outras 600 pessoas que já havíamos demitido.

E assim a Divisão da UniWare sairia de outro mercado no qual não conseguira competir. O que significava que o mundo não poderia mais comprar os bons produtos que não conseguíramos fabricar, baratos o bastante ou rápidos o bastante ou bons o bastante ou qualquer coisa o bastante para vencer os japoneses. Ou a maioria dos outros. Era isso o que nos tornava outra boa divisão da "família" de empresas UniCo (que tem um registro de crescimento nos rendimentos que parece o de Kansas), e era por isso que seríamos apenas outra boa empresa do Grupo "Quem Sabe o Que" depois que os garotões da sede fizessem uma fusão com um outro perdedor. Parecia que essa era a essência do plano estratégico da empresa naqueles dias.

O que estava errado conosco?

A cada seis meses parecia que algum grupo da sede surgia com um programa novo que era a solução mais recente para todos os nossos problemas. Alguns deles pareciam funcionar, mas nenhum deles ajudava. Nós nos arrastávamos mês após mês e a situação nunca ficava melhor. Na maioria das vezes, ela ficava pior. Pensei para mim mesmo:

"OK. Chega de lamento, Rogo. Tente se acalmar. Tente pensar nisto de maneira racional. Não há ninguém na fábrica. Já é tarde. Finalmente você está sozinho... aí em seu escritório tão cobiçado, na sala do trono de seu império, assim como ele é. Sem interrupções. O telefone não está tocando. Então vamos tentar analisar a situação. Por que não conseguimos, consistentemente, que um produto de

qualidade saia na hora e com um custo que pode vencer a competição?"

Havia algo errado. Não sei bem o que era, mas alguma coisa básica estava bastante errada. Devia estar deixando alguma coisa passar.

Eu estava dirigindo o que deveria ser uma boa fábrica. Que diabo, ela era uma boa fábrica. Nós tínhamos tecnologia. Tínhamos algumas das melhores máquinas de CN que o dinheiro podia comprar. Tínhamos robôs. Tínhamos um sistema de computador que fazia tudo, menos café.

Tínhamos um bom pessoal. Na maioria dos casos, nós tínhamos. Certo, faltavam pessoas em algumas áreas, mas, no geral, as que tínhamos eram boas, mesmo que, certamente, poderíamos aproveitá-las melhor. E eu não tinha muitos problemas com o sindicato. Às vezes, eles pegavam no pé, mas os concorrentes também tinham seus sindicatos. E, que diabo, os empregados tinham feito algumas concessões na última vez - não tantas como gostaríamos, mas tínhamos um contrato aceitável.

Eu tinha as máquinas, as pessoas, todo o material de que precisava. Sei que havia um mercado, porque os concorrentes estavam conseguindo vender seus produtos. Então, que diabo?

Era a maldita competição. Era isso o que estava nos matando. Desde que os japoneses tinham entrado no nosso mercado, a competição vinha sendo incrível. Há três anos, eles nos venciam em qualidade e no projeto do produto. Nós quase nos igualamos a eles nisso. Mas, depois, eles nos venciam no preço e nas entregas. Gostaria de saber qual era o seu segredo.

O que eu poderia fazer para que fôssemos mais competitivos?

Fiz a redução dos custos. Nenhum outro gerente desta divisão reduziu os custos até onde eu conseguira. Não havia mais nada para cortar.

E, apesar do que Peach dissera, minha eficiência era muito boa. Ele tinha outras fábricas piores, sei disso. Mas as melhores não tinham a competição que eu tinha. Talvez eu pudesse aumentar um pouco mais a eficiência, mas... não sei. Era como chicotear um cavalo que já estava correndo o mais rápido que podia.

Tínhamos simplesmente que fazer alguma coisa em relação aos pedidos atrasados. Nesta fábrica, nada era expedido sem que alguém apressasse. Tínhamos pilhas e mais pilhas de inventário. Nós liberávamos os materiais de acordo com o programa, mas nada saía da fábrica quando deveria. Isso não era incomum. Quase todas as fábricas que conheço têm gente apressando a expedição. E, se você visitar qualquer fábrica do país, de tamanho igual ao nosso, verá que o estoque em processo tem o mesmo tamanho do nosso. Não sei o que seria. Por um lado, esta fábrica não era pior do que a maioria das que eu já vira - e, na verdade, era melhor do que muitas.

Mas nós estávamos perdendo dinheiro.

Se apenas conseguíssemos que as encomendas saíssem... Às vezes, elas se pareciam com diabinhos. Toda vez que começávamos a colocá-las em ordem, elas se escondiam entre os turnos quando ninguém estava olhando e mudavam as coisas apenas o suficiente para que tudo saísse errado. Juro, tinham que ser diabinhos... Ou talvez eu apenas não soubesse o suficiente. Mas, que diabo, eu sou formado em engenharia. Fiz o Mestrado em Administração de Empresas. Peach não teria me indicado para o cargo se não achasse que eu estava qualificado. Então o problema não era comigo. Ou será que era?

Nossa, quanto tempo já tinha passado desde que comecei na engenharia industrial, como um rapaz esperto que sabia tudo - catorze, quinze anos? Quantos dias longos existiram desde essa época?

Eu costumava pensar que se trabalhasse bastante poderia fazer qualquer coisa. Trabalho desde os doze anos. Eu trabalhava, depois das aulas, na mercearia do meu velho. Do começo ao fim do ginásio, eu trabalhei. Quando atingi idade suficiente, trabalhei nas fábricas da vizinhança todos os verões. Sempre me disseram que se trabalhasse bastante, no final isso compensaria. E isso é verdade, não? Veja o meu irmão; ele escolheu o caminho mais fácil por ser o primeiro filho. Agora ele possui uma mercearia em uma péssima vizinhança do outro lado da cidade. E olhe pra mim. Eu trabalhei bastante. Eu suei na escola de engenharia. Consegui um emprego em uma empresa grande. Eu fiz de mim mesmo um estranho para minha esposa e filhos. Eu peguei todo o lixo que a UniCo podia me dar e disse: - Não é suficiente! Dê-me mais!

- Rapaz, estava feliz com isso! Ali estava eu, com trinta e oito anos, um gerente de péssima qualidade! Isso não era maravilhoso? Estava me divertindo mesmo.

Era hora de ir embora. Já tivera diversão suficiente por um dia.

Acordei com Julie em cima de mim. Infelizmente, Julie não estava sendo amorosa: ela estava tentando alcançar o criado-mudo onde o relógio digital mostrava 6hO3min. O alarme estava tocando há três minutos. Julie bateu com força no botão para desligá-lo. Com um suspiro, ela rolou para o outro lado. Momentos depois, ouvi sua respiração retomar um ritmo constante; ela dormira novamente. Benvindo a um novo dia.

Uns quarenta e cinco minutos mais tarde, estava tirando meu Buick da garagem. Ainda estava escuro lá fora. Mas, depois de andar alguns quilómetros, o céu começou a clarear. Na metade do caminho para a cidade, o sol nasceu. A essa altura, estava muito ocupado, pensando, para observá-lo. Olhei para o lado e ele estava ali, mais além das árvores. O que me deixava louco, às vezes, é que estava sempre correndo tanto que - como a maioria das outras pessoas, acho - não tinha tempo de prestar atenção a todos os milagres diários que aconteciam à minha volta. Em vez de deixar meus olhos se deliciarem com o nascer do sol, estava com eles fixos na estrada, preocupando-me com Peach. Ele convocara uma r.eunião, na sede, com todas as pessoas diretamente subordinadas a ele - ou seja, os gerentes de fábrica e sua equipe. Fomos informados de que a reunião começaria pontualmente às 8h. O engraçado era que Peach não dissera sobre o que era essa reunião. Era um grande segredo, você sabe: confidencial, como se houvesse uma guerra ou coisa parecida. Ele nos mandou estar ali às oito e levar conosco relatórios e outros dados que nos permitissem fazer uma avaliação completa de todas as operações da divisão.

É claro que todos nós descobrimos sobre o que era a reunião. Pelo menos, tínhamos uma ideia relativamente boa. Segundo informações confidenciais, Peach usaria a reunião para informar sobre o péssimo desempenho da divisão no primeiro trimestre. Depois ele nos atingiria com uma ordem para uma nova campanha para produtividade, com metas estabelecidas para cada fábrica, compromissos e todas essas coisas. Suponho que essa fosse a razão para a ordem de estarmos lá às oito em ponto com os números na mão; Peach deveria ter pensado que isso daria uma nota apropriada de disciplina e urgência aos procedimentos.

A ironia era que, para estar ali tão cedo, metade dos participantes teria de pegar um avião na noite anterior. O que significava contas de hotel e refeições extras. Por isso, para anunciar o péssimo desempenho da divisão, Peach pagaria muito mais do que ele teria de pagar se tivesse começado a reunião uma ou duas horas mais tarde.

Acho que talvez Peach estivesse começando a perder. Não que eu ache que ele teria um colapso ou coisa parecida. Tudo parecia ser apenas uma reação excessiva da parte dele naqueles dias. Ele parecia um general que sabia que estava perdendo a batalha, mas esquecia de sua estratégia no desespero de ganhar.

Há alguns anos, ele era diferente. Ele tinha confiança, não tinha medo de confiar responsabilidades. Ele deixaria você dirigir seu próprio espetáculo, desde que apresentasse um resultado considerável. Ele tentava ser o gerente "esclarecido". Ele queria ser do tipo aberto para ideias novas. Se algum consultor entrasse e dissesse "os empregados têm de se sentir bem em relação ao trabalho para serem produtivos", Peach tentaria ouvir. Mas isso foi quando as vendas estavam melhores e o orçamento era alto.

O que ele diria então?

- Não ligo a mínima que eles se sintam bem, diria ele. Se isso custar um centavo a mais, nós não vamos pagar.

Foi isso que ele dissera a um gerente que estava tentando fazê-lo aceitar a ideia de um centro de ginástica, onde os empregados pudessem se exercitar, dizendo que todos trabalhariam melhor porque empregados saudáveis são empregados felizes etc. Peach praticamente o expulsou do seu escritório. *>

E depois ele entrou na minha fábrica e causou danos em nome do aperfeiçoamento do serviço ao cliente. Esta nem mesmo fora a primeira briga que tive com Peach. Houve algumas outras, mas nenhuma tão séria quanto a do dia anterior. O que realmente me deixava louco era que eu costumava me dar bem com Peach. Houve uma época que pensei que éramos amigos. Quando eu fazia parte de sua equipe, às vezes nós ficávamos sentados em seu escritório no final do dia apenas conversando durante horas. De vez em quando, nós saíamos e tomávamos uma bebida juntos. Todos pensavam que eu estava puxando o saco dele. Mas eu acho que ele gostava de mim justamente porque eu não estava. Eu apenas fazia um bom trabalho para ele. Nós nos dávamos bem juntos.

Uma vez, houve uma noite louca em Atlanta, na reunião anual de vendas, quando Peach, eu e um bando de doidos do marketing roubamos o piano do bar do hotel e ficamos cantando no elevador. Os outros hóspedes do hotel que estavam esperando pelo elevador viam as portas se abrirem e lá estávamos nós, cantando uma música irlandesa, com Peach sentado ao piano, batendo nas teclas. (Ele é um excelente pianista também). Depois de uma hora, o gerente do hotel finalmente nos alcançou. A essa altura, a multidão estava grande demais para o elevador e nós estávamos no telhado, cantando para a cidade inteira. Eu tive de arrancar Bill de uma briga com os dois seguranças que o gerente tinha chamado para acabar com a

festa. Que noite foi aquela. Bill e eu acabamos fazendo brindes com suco de laranja ao amanhecer em uma lanchonete qualquer no lado pobre da cidade.

Foi Peach que me dissera que eu realmente tinha futuro nesta empresa. Foi ele quem me colocara em cena, quando eu era apenas um engenheiro de projetos, quando tudo o que eu sabia era como trabalhar bastante. Foi ele quem me levara até a sede. Foi Peach quem organizara tudo para que eu pudesse voltar a fazer o Mestrado.

Agora estávamos gritando um com outro. Mal podia acreditar.

Às 7h50min, estava estacionando meu carro na garagem subterrânea do prédio da UniCo. Peach e sua equipe ocupam três andares do prédio. Saí do carro e peguei a minha pasta no porta-malas. Ela deveria estar pesando uns cinco quilos, porque estava cheia de relatórios e listagens de computador. Não esperava ter um dia agradável. Com uma expressão fechada no rosto, comecei a andar até o elevador.

- Alex! ouvi por trás de mim.

Eu me virei e vi Nathan Selwin vindo na minha direção. Eu esperei por ele.

- Como vão indo as coisas? perguntou ele.

- Bem. É bom vê-lo de novo, disse a ele. Começamos a andar juntos. - Vi o memorando sobre sua nomeação para a equipe de Peach. Parabéns.

- Obrigado. Claro, não sei se este é o melhor lugar para estar agora, com tudo o que está acontecendo.

- Como assim? Bill faz vocês trabalharem à noite?

- Não, não é nada disso. Depois ele se deteve e olhou para mim.

- Você não ficou sabendo?

- Do que?

De repente, ele parou e olhou ao redor. Não havia ninguém à nossa volta.

- A divisão, disse ele em voz baixa.

Eu encolhi os ombros; não sabia sobre o que ele estava falando.

- A divisão inteira vai para a forca. Todos do décimo-quinto andar estão sujando as calças. Peach ficou sabendo por Granby há uma semana. Ele tem até o final do ano para melhorar o desempenho, ou a divisão inteira estará à venda. E não sei se é verdade, mas soube que Granby disse que se a divisão for à venda, Peach vai junto com ela.

- Você tem certeza?

Nathan balançou a cabeça e acrescentou: - Aparentemente isso está em desenvolvimento já há algum tempo.

Começamos a andar novamente.

Minha primeira reação, após a surpresa, foi a de entender o porque que Peach estava agindo como um louco nos últimos tempos. Tudo pelo que ele trabalhara estava em perigo. Se outro grupo comprasse a divisão, Peach nem mesmo teria um emprego. Os novos proprietários iriam querer limpar a casa e, com certeza, começariam do alto.

E eu; será que eu teria um emprego? Boa pergunta. Antes de saber disto, eu estava supondo que Peach iria provavelmente me oferecer algum cargo se a fábrica fosse fechada. Geralmente era assim. É claro que talvez não fosse o que eu queria. Sei que não eram muitas as fábricas da UniWare que precisavam de um gerente. Mas eu estava imaginando que talvez Peach me daria meu antigo emprego na sua equipe - embora eu também soubesse que a vaga já estava preenchida e que Peach estava muito satisfeito com o substituto. Pensando bem, ele fizera um tipo de ameaça com seus comentários de que talvez eu não tivesse um emprego.

Droga, eu poderia estar na rua em três meses!

- Ouça, Alex, se alguém perguntar, você não soube de nada disto por mim, disse Nathan.

E foi embora. De repente, eu me vi parado sozinho no corredor do décimo-quinto andar. Nem mesmo lembrava de ter entrado no elevador, mas lá estava eu. Lembro vagamente de Nat falando comigo enquanto subíamos, dizendo alguma coisa sobre todos estarem preparando seus currículos.

Eu olhei em volta, me senti meio tolo, imaginando onde eu deveria ir e me lembrei da reunião. Eu me dirigi para o saguão, onde vi alguns dos outros entrarem na sala de reuniões.

Eu entrei e me sentei. Peach estava em pé, na ponta da mesa. Um retroprojetor estava à frente dele. Ele estava começando a falar. Um relógio na parede mostrava que eram exatamente oito horas.

Olhei ao redor para os outros. Cerca de vinte pessoas estavam ali e a maioria delas estava olhando para Peach. Uma delas, Hilton Smyth, estava olhando para mim. Ele também era gerente de fábrica e eu nunca me simpatizei muito com ele. Por um motivo: não gosto do jeito dele. Ele está sempre falando de coisas novas que está fazendo e, na maioria das vezes, o que está fazendo não é diferente em nada das coisas que todos os outros estão fazendo. De qualquer maneira, ele estava olhando para mim como se estivesse me inspecionando. Será que era porque eu parecia um pouco perturbado? Imaginei o que ele saberia. Fiquei com o olhar fixo sobre ele até se virou na direção de Peach.

Quando, finalmente, consegui me concentrar no que Peach pstava dizendo descobri que ele estava passando a palavra para o chefe da contabilidade da divisão,

Ethan Frost, um velho magro e enrugado que, com um pouco de maquiagem, poderia personificar a Morte.

As notícias daquela manhã condiziam com o portador. O primeiro trimestre acabara de terminar e fora terrível em todos os lugares. A divisão estava correndo um perigo real de falta de dinheiro. Todos os "cintos teriam de ser apertados".

Quando Frost terminou, Peach se levantou e começou a falar seriamente sobre como iríamos enfrentar esse desafio. Tentei prestar atenção, mas depois das primeiras frases, minha mente se desligou. Tudo que ouvia era fragmentos.

- ...é imperativo para nós minimizar o risco de queda... - ... aceitável de acordo com nossa postura atual de marketing.. -... sem reduzir a despesa estratégica... -... são necessários sacrifícios... -... melhoramentos na produtividade em todos os locais...

Os gráficos do retroprojetor começaram a ser mostrados na tela. Uma troca implacável de medições entre Peach e os outros prosseguiu continuamente. Eu fiz um esforço, mas não consegui me concentrar.

- ...as vendas do primeiro trimestre caíram vinte e dois por cento, compara das com esse período do ano passado... - ...o custo total da matéria-prima aumen tou... - ...a proporção de horas de trabalho direto, aplicada às horas pagas, teve uma diferença de três semanas... - ...agora, se vocês olharem para o número de horas aplicadas à produção versus o padrão, temos doze por cento a menos nessa eficiência...

Fiquei dizendo a mim mesmo que tinha que prestar atenção. Procurei por uma caneta no bolso para fazer algumas anotações

- E a resposta é clara, dizia Peach. O futuro da empresa depende de nossa habilidade em aumentar a produtividade.

Mas eu não consegui encontrar uma caneta. Então procurei no outro bolso. E, dele, tirei um charuto. Fiquei olhando para ele. Eu não fumava mais. Por alguns segundos, fiquei imaginando de onde esse charuto tinha surgido.

E depois eu me lembrei.

Duas semanas antes, eu estava usando esse mesmo terno. Isso fora nos bons tempos em que eu pensava que tudo ia se resolver. Estava viajando e esperando por uma conexão no aeroporto O'Hare. Tinha algum tempo, então fui até um dos saguões da companhia aérea. Ali, o lugar estava repleto de executivos como eu. Estava procurando por um lugar onde sentar, olhando sobre as pessoas que estavam ali, quando meu olhar parou no homem que estava usando um solidéu. Ele estava sentado próximo a um lustre, lendo com o livro em uma das mãos e um charuto na outra. Por acaso, perto dele havia um lugar vazio. Fui na direção dele. Só quando estava quase sentado, tive a sensação de que já conhecia aquele homem.

O fato de encontrar alguém conhecido no meio de um dos aeroportos mais agitados do mundo causa um certo choque. No início, não tive muita certeza de quem ele era. Mas ele se parecia demais com o físico que eu conhecia para ser outra pessoa que não Jonah. Quando eu me sentei, ele levantou os olhos do livro, olhou para mim e vi em seu rosto a mesma pergunta não dita: Será que conheço você?

- Jonah? perguntei.

-Sim?

- Sou Alex Rogo. Lembra-se de mim?

Sua expressão me dizia que não muito.

- Conheci você há algum tempo, disse a ele. Eu ainda estava estudando. Tive o privilégio de ir estudar algumas das fórmulas matemáticas nas quais você estava trabalhando. Lembra-se? Eu tinha barba nessa época.

Finalmente ele me reconheceu. Claro! Sim, eu me lembro de você. Alex, não?

- Certo.

Uma garçonete perguntou se eu queria tomar alguma coisa. Pedi um scotch" com soda e perguntei a Jonah se ele me acompanharia. Ele decidiu que seria melhor não tomar nada; tinha de partir em pouco tempo.

- Então, como vai você? perguntei.

- Ocupado, disse ele. Muito ocupado. E você?

- Também. Estou indo para Houston agora. E você?

- Nova Iorque.

Ele parecia estar um pouco aborrecido com esta conversa fiada e também Que gostaria de pôr um fim à conversa. Ficamos em silêncio por alguns segundos. Mas, não sei se ela é boa ou ruim, tenho esta tendência (que nunca consegui

controlar) de preencher o silêncio em uma conversa com minha própria voz.

- É engraçado, mas depois de todos aqueles planos que tinha naquela época, de fazer pesquisas, eu acabei em uma empresa, disse. Agora, sou gerente de fábrica da UniCo.

Jonah balançou a cabeça. Ele parecia mais interessado. Ele soltou uma baforada do charuto. Eu continuei a falar. Não era necessário muito para me fazer continuar.

- Na verdade, é por isso que estou indo para Houston. Nós fazemos parte de uma associação de fabricantes e essa associação convidou a UniCo para participar de um painel sobre robótica na conferência anual. Fui escolhido pela UniCo porque minha fábrica tem a maior experiência com robôs.

- Sei, disse Jonah. Vai ser um debate técnico?

- Mais orientado pelos negócios do que técnico. Então me lembrei que tinha uma coisa que poderia mostrar a ele. - Espere um segundo...

Abri minha pasta no colo e tirei a cópia do programa que a associação me enviara.

- Aqui está, disse e li a descrição para ele. - Robótica: Solução da Década de 80 para a Crise na Produtividade nos Estados Unidos... um painel de usuários e peritos debatendo o impacto futuro dos robôs industriais na manufatura americana.

Mas, quando olhei de novo para ele, Jonah não parecia muito impressionado. Eu imaginei: bem, ele é um académico. Ele não entenderia o mundo dos negócios.

- Você disse que sua fábrica utiliza robôs? perguntou.

- Em alguns departamentos, sim.

- Eles aumentaram realmente a produtividade na sua fábrica?

- Claro que sim. Nós tivemos... quanto? Olhei para o teto para me lembrar do número. - Acho que foi um melhoramento de trinta e seis por cento em uma área.

- Realmente... trinta e seis por cento? Então sua empresa está ganhando mais trinta e seis por cento em dinheiro pela instalação de apenas alguns robôs? Incrível.

Não pude conter um sorriso.

- Bem... não, disse. Todos gostaríamos que fosse assim tão fácil! Mas é muito mais complicado do que isso. Veja, foi apenas em um departamento que tivemos um melhoramento de trinta e seis por cento.

Jonah olhou para seu charuto, depois apagou-o no cinzeiro.

- Então você não aumentou realmente a produtividade, disse ele. Senti meu sorriso congelar.

- Não tenho certeza se entendi, disse.

Jonah se inclinou para a frente e disse: - Deixe-me perguntar uma coisa, só

entre nós: a sua fábrica conseguiu expedir um produto sequer a mais por dia como resultado do que aconteceu no departamento onde você instalou os robôs? Eu murmurei: - Bem, eu teria de verificar os números...

- Você despediu alguém?

Eu me inclinei para trás, olhando para ele. Que diabo ele queria dizer com aquilo?

- Você quer dizer se nós demitimos alguém por causa da instalação dos robôs? disse. Não, nós temos um acordo com o sindicato de que ninguém seria demitido por causa de melhoramentos na produtividade. Nós transferimos as pessoas para outros departamentos. É claro que quando existe uma queda nos negócios, nós demitimos pessoas.

- Mas os robôs em si não reduziram a despesa com pessoal da sua fábrica.

- Não, admiti.

- Então me diga, os inventários baixaram?

Eu dei uma madinha.

- Ei, Jonah, o que é tudo isso?

- Apenas me diga. Os inventários baixaram?

- De imediato, posso dizer que acho que não. Mas eu teria realmente que verificar os números.

- Verifique os números se você quiser. Mas, se os inventários não baixaram... se a despesa com pessoal não foi reduzida... e se sua empresa não está vendendo mais produtos - obviamente ela não pode, já que você não está expedindo mais produtos - então você não pode me dizer que esses robôs aumentaram a produ tividade da fábrica.

Na boca do estômago, tive a sensação que provavelmente você teria se estivesse em um elevador e o cabo partisse.

- Sim, entendo o que você está dizendo, de certa maneira, disse. Mas a minha eficiência aumentou, os custos cairam.

- Isso aconteceu mesmo? perguntou Jonah e fechou o livro.

- Claro que sim. Na verdade, essa eficiência está tendo uma média acima dos noventa por cento. E o custo por peça baixou consideravelmente. Digo mais, para permanecer competitivo nestes dias, temos que fazer todo o possível para ficarmos mais eficientes e reduzirmos os custos.

Minha bebida havia chegado; a garçonete colocou-a sobre a mesa ao meu lado. Eu lhe dera uma nota de cinco dólares e estava esperando pelo troco.

- Com uma eficiência tão alta, você deve estar fazendo os robôs trabalharem constantemente, disse Jonah.

- Certamente, disse a ele. Nós precisamos. Do contrário, perderíamos nossa economia no custo por peça. E a eficiência cairia. Isso se aplica não apenas aos robôs, mas também aos outros recursos de produção. Temos que continuar a produzir para ficarmos eficientes e mantermos nossa vantagem no custo.

- Mesmo?

- Claro. Mas isso não quer dizer que não temos problemas.

- Entendo. Depois ele sorriu. Vamos lá! Seja honesto. Seu inventário está saindo pelo teto, não está?

Olhei para ele. Como ele sabia?

- Se você quer dizer o nosso estoque em processo ...

- Todo o seu inventário.

- Bem, depende. Em alguns lugares, sim, eles estão altos.

- E tudo está sempre atrasado? Você não consegue expedir nada a tempo?

- Uma coisa eu admito: é que temos um problema enorme no cumprimento das datas de entrega. Ultimamente, essa tem sido uma questão séria com os clientes.

Jonah balançou a cabeça, como se tivesse previsto isso.

- Espere um momento... como é que você sabe dessas coisas? perguntei.

Ele sorriu de novo.

- Só um palpite. Além disso, vejo esses sintomas em muitas empresas industriais. Você não está sozinho.

- Mas você não é físico?

- Sou um cientista. E, neste momento, pode-se dizer que estou atuando na ciência das organizações - organizações de produção em particular.

- Não sabia que essa ciência existia.

- Agora existe.

- No que quer que você esteja, descobriu um de meus maiores problemas, tenho que reconhecer isso. Como foi que...

Parei porque Jonah começou a exclamar alguma coisa em hebraico. Ele tirou um relógio antigo do bolso da calça.

- Sinto muito, Alex, mas vejo que vou perder o avião se eu não me apressar.

Ele se levantou e pegou seu casaco.

- É pena. Fiquei intrigado com algumas das coisas que você falou.

Jonah parou.

- Bem, se você pudesse começar a pensar sobre o que estivemos discutindo, é provável que consiga tirar sua fábrica da dificuldade em que ela está.

- Ei, talvez eu tenha lhe dado uma impressão errada. Temos alguns proble mas, mas não diria que estamos em dificuldades.

Ele me olhou direto nos olhos. Sabia o que estava acontecendo, pensei eu.

- Quer saber de uma coisa? eu lhe disse. Ainda tenho algum tempo. Que tal acompanhar você até o avião? Você se importa?

- De forma nenhuma. Mas temos que correr.

Eu me levantei e peguei o casaco e a pasta. Minha bebida ainda estava ali. Tomei um gole e a deixei lá. Jonah estava indo na direção da porta. Ele esperou que eu o alcançasse. Depois, nós dois entramos em um corredor onde as pessoas passavam correndo para todos os lados. Jonah começou a andar mais rápido. Precisei fazer um esforço para acompanhá-lo.

- Estou curioso, disse a Jonah. O que fez você suspeitar que havia algo errado com minha fábrica?

- Você mesmo me disse.

- Não, eu não disse.

- Alex, ficou claro para mim, por suas próprias palavras, que você não está dirigindo a fábrica de maneira tão eficiente quanto pensa. É exatamente o contrário. Você está dirigindo uma fábrica muito ineficiente.

- Não de acordo com as medições. Você está tentando me dizer, que meu pessoal está errado no que está relatando... que está mentindo pra mim ou coisa parecida?

- Não. É bastante improvável que seu pessoal esteja mentindo para você. Mas as suas medições estão, isso é certo.

- Sim, tudo bem, às vezes nós manipulamos os números aqui e ali. Mas todos têm que jogar esse jogo.

- Você não está entendendo bem. Pensa que está dirigindo uma fábrica eficiente... mas o seu pensamento está errado.

- O que há de errado com o que penso? Não penso diferente da maioria dos outros gerentes.

- Sim, exatamente.

- O que significa isso? Estava começando a me sentir insultado com isto.

- Alex, se você se parece com quase todo mundo, aceitou muitas coisas sem questionar o fato de que não está realmente pensando.

- Jonah, eu estou pensando todo o tempo. Isso faz parte do meu serviço.

Ele balançou a cabeça.

- Alex, diga-me novamente porque acredita que seus robôs são um melhora mento tão grande.

- Porque eles aumentaram a produtividade.

- E o que é produtividade?

Pensei por um minuto, tentando me lembrar.

- Segundo a maneira que minha empresa a define, disse - existe uma fórmula que você usa, algo sobre o valor agregado por empregado igual a...

Jonah estava balançando a cabeça novamente.

- Independente de como sua empresa a define, isso não é o que realmente é produtividade, disse ele. Esqueça apenas por um minuto as fórmulas e todas essas coisas e simplesmente me diga com suas próprias palavras, a partir de sua própria experiência, o que significa ser produtivo?

Viramos rapidamente à direita. À nossa frente estavam os detectores de metal e os guardas de segurança. Eu tencionava parar ali e me despedir dele, mas Jonah não andou mais devagar.

- Apenas me diga, o que significa ser produtivo? perguntou ele novamente enquanto passava pelo detector de metais. Do outro lado, ele conversava comigo. Para você, pessoalmente, o que significa?

Coloquei minha pasta na esteira e o acompanhei. Fiquei imaginando: o que será que ele queria ouvir?

Do outro lado, disse a ele: - Bem, acho que significa que estou realizando alguma coisa.

- Exatamente! disse ele. Mas você está realizando alguma coisa em termos do que?

- Em termos das minhas metas.

- Correto!

Ele tirou, por baixo de um blusão, um charuto do bolso da camisa e entregou-o para mim.

- Meus cumprimentos, disse ele. Quando você é produtivo, está realizando alguma coisa em termos da sua meta, certo?

- Certo, disse enquanto pegava minha pasta.

Estávamos passando correndo por todos os portões. Eu estava tentando acompanhar os passos de Jonah.

E ele estava dizendo: - Alex, cheguei à conclusão de que produtividade é o ato de fazer uma empresa ficar mais próxima de sua meta. Todas as ações que fazem com que a empresa fique mais próxima de sua meta são produtivas. Todas as ações que não fazem com que a empresa fique mais próxima de sua meta não são produtivas. Está entendendo?

- Sim, mas... realmente, Jonah, isso é simplesmente bom senso, disse.

- Simples lógica é o que isso é.

Paramos. Observei-o entregar sua passagem no balcão.

- Mas está simplificado demais, disse. Isso não me diz nada. Quer dizer, se eu estou me movendo na direção de minha meta sou produtivo, senão, então, não sou pr odutivo, e daí?

- O que estou lhe dizendo é que a produtividade não tem sentido, a menos que você saiba qual é a sua meta, disse ele.

Ele pegou a passagem e começou a andar em direção ao portão.

- OK, então, disse. Você pode considerar isso desta maneira. Uma das metas de minha empresa é aumentar a eficiência. Portanto, sempre que aumento a eficiência, estou sendo produtivo. É um fato lógico.

Jonah parou de repente e se virou para mim.

- Você sabe qual é o seu problema?

- Claro, disse. Preciso de mais eficiência.

- Não, seu problema não é esse. Seu problema é que você não sabe qual é a meta. E, a propósito, existe apenas uma meta, não importa qual seja a empresa.

Isso me confundiu por alguns segundos. Jonah começou a andar em direção ao portão novamente. Parecia que todos já estavam a bordo do avião. Só nós dois estávamos na área de espera. Eu continuei a ir atrás dele.

- Espere um minuto! O que você quer dizer, que não sei qual é a meta? Eu sei qual é a meta.

A essa altura, estávamos na porta do avião. Jonah se virou para mim. De dentro da cabine, a aeromoça estava olhando para nós.

- Mesmo? Então, diga-me qual é a meta da sua organização de produção?

- A meta é produzir com o máximo de eficiência.

- Errado. Não é essa. Qual é a verdadeira meta?

Fiquei olhando para ele totalmente confuso.

A aeromoça apareceu na porta e disse:

- Algum de vocês dois vai entrar a bordo?

Jonah disse a ela: - Só um segundo, por favor. Depois se virou para mim. Vamos lá, Alex! Rápido! Diga-me qual é a meta, já que você sabe qual é.

- Poder? sugeri.

Ele pareceu surpreso. - Bem... nada mau, Alex. Mas você não consegue poder apenas pela virtude de fabricar alguma Coisa.

A aeromoça estava irritada. - Cavalheiro, se o senhor não vai entrar neste avião, terá de voltar para o terminal, disse ela friamente.

Jonah a ignorou. - Alex, você não pode entender o significado de produtividade a menos que saiba qual é a meta. Até então, você estará apenas brincando com números e palavras.

- OK, então é a participação no mercado. Essa é a meta.

- Será?

Ele entrou no avião.

- Ei! Você não pode me dizer?

- Pense nisso, Alex. Você pode encontrar a resposta sozinho.

Ele entregou a passagem para a aeromoça, olhou para mim e acenou, dando adeus. Levantei a mão para acenar de volta e percebi que ainda estava segurando o charuto que ele me dera. Coloquei-o no bolso do paletó. Quando olhei para cima de novo, eleja tinha ido. Uma comissária impaciente apareceu e disse que ia fechar a porta.

Era um bom charuto.

Para um conhecedor de tabaco, talvez ele estivesse um pouco seco, já que havia ficado várias semanas no bolso do meu paletó. Mas eu fumei com prazer durante a reunião com Peach, enquanto me lembrava do encontro com Jonah, que tinha sido muito estranho.

Será que ele fora realmente mais estranho do que esta reunião? Peach estava ali, na nossa frente, batendo no centro de um gráfico com uma vareta de madeira. A fumaça estava virando lentamente na luz do retroprojetor. No lado oposto a mim, alguém estava fazendo contas com uma calculadora. Todos, menos eu, estavam ouvindo atentamente, tomando notas ou fazendo comentários.

...parâmetros consistentes... essencial para lucrar... matriz de vantagem... ampla recuperação antes do lucro... índices operacionais... fornecer provas tangíveis...

Não tinha a menor ideia do que estava acontecendo. As palavras soavam como uma língua diferente para mim, não exatamente uma língua estrangeira, mas uma língua que um dia eu sabia, e depois só tinha uma vaga ideia. Os termos me pareciam familiares. Mas não tinha certeza do que eles realmente significavam. Eles eram apenas palavras.

Você está apenas brincando com números e palavras.

Lá no aeroporto de O'Hare, em Chicago, pensei por alguns minutos no que Jonah tinha dito. De alguma forma, tudo tinha feito bastante sentido para mim; ele tinha algumas boas opiniões. Mas era como se alguém de um mundo diferente tivesse falado comigo. Eu tinha que tirar aquilo da cabeça. Tinha que ir para Houston e falar sobre robôs. Estava na hora de pegar meu próprio avião.

Depois fiquei imaginando se talvez Jonah não estava mais perto da verdade do que eu pensara na primeira vez. Isso porque, à medida que olhava de um rosto para outro, tinha a sensação de que nenhum de nós ali tinha qualquer coisa além do que o conhecimento de um curandeiro sobre a medicina que estávamos, praticando. Nossa tribo estava morrendo e estávamos dançando em nosso cerimonial para exorcisar o demónio que estava nos atormentando.

Qual é a verdadeira meta? Ninguém aqui nunca perguntou uma coisa tão básica. Peach estava falando sobre oportunidades de custo, objetivos de "produtividade" e assim por diante. Hilton Smyth estava dizendo aleluia para qualquer coisa que Peach anunciasse. Será que alguém entendia sinceramente o que estávamos fazendo?

Às dez em ponto, Peach fez um intervalo. Todos, menos eu, saíram para ir ao toalete ou tomar café. Fiquei sentado lá até que todos saíssem da sala.

Que diabo eu estava fazendo ali? Fiquei imaginando que utilidade tinha pra mim, ou para qualquer um de nós, ficarmos sentados naquela sala. Será que aquela reunião (que estava programada para durar o dia inteiro) tornaria minha fábrica competitiva, salvaria meu emprego ou ajudaria alguém a fazer alguma coisa de bom para alguém?

Não pude responder a essas perguntas. Eu nem mesmo sabia o que era produtividade. Então o que podia ser tudo isto, a não ser um desperdício total? E, com tudo isto em mente, percebi que estava colocando os papéis de volta na pasta. Eu a fechei, levantei-me em silêncio e fui embora.

No início, tive sorte. Cheguei até o elevador sem que ninguém falasse comigo. Mas, enquanto estava esperando por ele, Hilton Smyth veio na minha direção.

- Você não está abandonando o nosso barco, está, Alex? perguntou.

Por um segundo, pensei em ignorar essa pergunta. Mas depois percebi que Smyth poderia deliberadamente dizer alguma coisa para Peach.

- Preciso, disse a ele. Tenho um problema que precisa de minha atenção na fábrica.

- O que é? Uma emergência?

- Você pode chamá-lo assim.

As portas do elevador se abriram e eu entrei. Smyth olhou para mim com uma expressão esquisita quando me deu passagem. As portas do elevador se fecharam.

Passou por minha mente que existia um risco de que Peach me despedisse por ter saído de sua reunião. Mas isso, pensei, enquanto estava andando na garagem até o carro, apenas encurtaria os três meses de ansiedade que levariam até o que achava que seria inevitável.

Não voltei direto para a fábrica. Fiquei dirigindo por algum tempo. Entrava com o carro em uma rua e seguia por ela até cansar e depois entrava em outra rua. Algumas horas se passaram. Não me interessava onde estivesse; só queria me afastar de tudo. A liberdade é divertida até se tornar entediante.

Enquanto estava dirigindo, tentei manter o pensamento longe da empresa. Tentei limpar a minha mente. O dia ficara agradável. O sol estava brilhando. Estava quente. Sem nuvens. O céu estava azul. Mesmo existindo uma certa austeridade de início de primavera, um pouco de amarelo e um pouco de marrom, era um bonito dia para matar o tempo.

Lembro-me de ter olhado para o relógio pouco antes de chegar até os portões da fábrica e ver que já passava da 1 da tarde. Estava diminuindo a marcha para entrar

oelo portão quando, não sei de que outra maneira dizer, alguma coisa simplesmente não estava certa. Olhei para a fábrica. Coloquei o pé no acelerador e segui em frente. Estava com fome; fiquei pensando que talvez devesse ir almoçar.

Mas acho que o verdadeiro motivo era que eu simplesmente ainda não queria ser encontrado. Precisava pensar e achei que não conseguiria fazê-lo se voltasse para o escritório.

A cerca de 500 metros da fábrica existia uma pequena pizzaria. Vi que ela estava aberta, então parei e entrei. Sou conservador, pedi uma pizza média com mussarela, linguiça, cogumelos, pimentão verde, pimentão vermelho, azeitonas pretas, cebola etambém... mmmmmm... um pouco de anchovas. Enquanto esperava, não resisti aos petiscos que estavam ao lado da caixa registradora e disse ao siciliano que dirigia o lugar para incluir na conta alguns salgadinhos, batatas fritas e, para mais tarde, alguns biscoitinhos. O trauma tinha aberto o meu apetite.

Mas havia um problema. Simplesmente não se consegue acompanhar esses salgadinhos com soda. Você precisa de cerveja. E adivinhe o que vi no refrigerador. É claro que geralmente não bebo durante o dia... mas vi a maneira que a luz estava batendo sobre aquelas latas congeladas...

- Abra-o.

Tirei seis delas.

Paguei quatorze dólares e sessenta e dois centavos e saí de lá.

Um pouco antes da fábrica, do outro lado da auto-estrada, havia uma estrada de pedregulhos que levava até uma pequena colina. Era uma pequena estrada de acesso a uma subestação a cerca de 200 metros dali. Então, em um impulso, virei a direção rapidamente. O Buick saiu impetuosamente da auto-estrada para a de pedregulhos e apenas um movimento rápido evitou que a pizza caísse no chão. Levantamos alguma poeira para chegar até o alto.

Estacionei o carro, desabotoei a camisa, tirei a gravata e paletó para salvá-los do inevitável e abri meu almoço.

A uma certa distância, lá em baixo, do outro lado da auto-estrada, estava a minha fábrica. Ela estava situada em uma área ampla, uma grande caixa cinza de aço sem janelas. Dentro dela, eu sabia, havia cerca de 400 pessoas trabalhando no turno do dia. Seus carros estavam no estacionamento. Fiquei observando enquanto um caminhão entrava de ré entre dois outros que estavam nas docas de descarregamento. Os caminhões traziam os materiais que as máquinas e as pessoas iriam utuizar para fazer alguma coisa. Do outro lado, mais caminhões estavam sendo carregados com o que eles haviam produzido. Em termos simples, era isso o que estava acontecendo. Eu deveria administrar o que acontecia lá.

Abri uma das latas e comecei a comer a pizza.

A fábrica parecia com um marco divisório. Parecia que ela sempre estivera lá, que sempre estaria. Por acaso, sabia que a fábrica tinha apenas quinze anos. E talvez não estivesse ali daqui a outros quinze.

Então, qual era a meta?

O que deveríamos estar fazendo aqui?

O que mantinha este lugar funcionando?

Jonah disse que havia apenas uma meta. Bem, não via como isso podia ser. Fazíamos muitas coisas no decorrer das operações diárias e todas elas eram importantes. De qualquer forma, a maioria delas... ou não as estaríamos fazendo. Com os diabos, todas elas poderiam ser metas.

Quero dizer, por exemplo, uma das coisas que uma organização de produção tem que fazer é comprar matéria-prima. Precisamos desse material para fabricar e temos de obtê-lo pelo melhor custo. Desta forma, a compra sem pagar muito é importante para nós.

A propósito, a pizza estava excelente. Estava mastigando o segundo pedaço quando uma vozinha dentro da minha cabeça me perguntou: Mas será que essa é a meta? A compra sem pagar muito é a razão da existência da fábrica?

Tive que rir. Eu quase engasguei.

Tudo bem. Alguns dos brilhantes idiotas que temos no setor de compras certamente agem como se essa fosse a meta. Eles ficam lá, alugando armazéns para estocar todo o lixo que compraram, sem pagar muito. E o que tínhamos? Um suprimento de trinta e dois meses de arame de cobre? Um inventário de sete meses de chapa de aço inoxidável? Todo tipo de coisas. Eles tinham muitos milhões investidos no que eles compraram, e a preços fantásticos.

Não, visto desse ângulo, a compra sem pagar muito, definitivamente, não é a meta desta fábrica.

O que mais fazemos? Empregamos pessoas - às centenas aqui e aos milhares em toda a UniCo. Nós, as pessoas, deveríamos ser o "trunfo mais importante" da UniCo, como alguém escreveu uma vez no relatório anual. Colocando de lado a conversa fiada, é verdade que a empresa não poderia funcionar sem boas pessoas de várias habilidades e profissões.

Eu, pessoalmente, fico contente por ela fornecer empregos. Existe muita coisa a ser dita sobre uma folha constante de pagamento. Mas o fato de dar empregos a pessoas certamente não é a razão pela qual a fábrica existe. Afinal, quantas pessoas já demitíramos até então?

E de qualquer maneira, mesmo se a UniCo oferecesse emprego vitalício,

como algumas das empresas japonesas, eu ainda não poderia dizer que a meta são os empregos. Muitas pessoas parecem pensar e agir como se isso fosse a meta inerentes de departamentos e políticos, apenas para citar dois), mas a fábrica não foi construída com a finalidade de pagar salários e dar às pessoas alguma coisa para fazer.

OK, então por que a fábrica foi construída, em primeiro lugar?

Ela foi construída para produzir coisas. Por que essa não podia ser a meta? Jonah disse que não era. Mas não vejo porque essa não era a meta. Nós éramos uma empresa industrial. Isso significava que tínhamos que fabricar alguma coisa, não? Não era esse o ponto, produzir coisas? Por qual outra razão estávamos ali?

Fiquei pensando em algumas das palavras que vinha ouvindo nos últimos tempos.

Que tal qualidade?

Talvez fosse isso. Se você não fabricar um produto de qualidade, no final de tudo terá apenas um monte de erros caros. Você tem que satisfazer as exigências do cliente com um produto de qualidade, ou em pouco tempo não terá mais uma empresa. A UniCo aprendeu a lição sobre essa questão.

Mas nós já tínhamos aprendido essa lição. Nós nos empenhamos bastante para melhorar a qualidade. Por que o futuro da fábrica não estava seguro? E, se a qualidade fosse realmente a meta, então por que uma empresa como a Rolls Royce quase foi a falência?

A qualidade sozinha não poderia ser a meta. Ela é importante. Mas não é a meta. Por quê? Por causa dos custos?

Se a produção a baixo custo era essencial, então a eficiência parecia ser a resposta. OK... talvez fossem as duas juntas: qualidade e eficiência. Elas têm uma tendência em andar sempre juntas. Quanto menos erros se faz, menos retrabalho terá de ser feito, o qtie pode levar a custos menores e assim por diante. Talvez fosse isso o que Jonah queria dizer.

Fazer um produto de qualidade com eficiência: essa tinha que ser a meta. Isso certamente soava bem. "Qualidade e eficiência". Essas são duas palavras bonitas. Como do tipo "Maternidade e o Jeito Americano".

Eu me sentei e abri outra cerveja. A pizza era apenas uma lembrança agradável. Por alguns momentos, eu me senti satisfeito.

Mas alguma coisa não estava assentando bem. E era mais do que apenas a indigestão pelo almoço. Fazer com eficiência produtos de qualidade soava como uma boa meta. Mas será que essa meta podia manter a fábrica trabalhando?

O que me incomodava eram alguns dos exemplos que vinham à minha mente.

Se a meta era fazer um produto de qualidade com eficiência, então por que a Volkswagen não está mais fazendo Fuscas? Esse era um produto de qualidade feito a baixo custo. Ou, voltando um pouco no tempo, por que a Douglas não continuou a fazer o DC-3? Por tudo que ouvira, o DC-3 era um avião bom. Aposto que se eles tivessem continuado a fazê-lo, hoje poderiam fazê-lo com muito mais eficiência do que o DC-10.

Não era suficiente fazer um produto de qualidade com eficiência. A meta deveria ser alguma outra coisa.

Mas o quê?

Enquanto bebia a cerveja, percebi que estava contemplando o acabamento uniforme da lata de cerveja que segurava. A tecnologia da produção em massa é realmente espantosa. Pensar que, até pouco tempo antes, esta lata era uma pedra no solo. Então nós aparecemos com alguma técnica e algumas ferramentas e transformamos a pedra em um metal leve e trabalhável que se pode usar repetidas vezes. Era de fato surpreendente.

Espere um minuto, pensei. Era isso!

Tecnologia: esse era realmente o ponto. Tínhamos que ficaf na liderança da tecnologia. Isso era essencial para a empresa. Se nós não acompanhássemos a tecnologia, estaríamos acabados. Então essa era a meta. *

Bom, pensando bem... isso não estava certo. Se a tecnologia era a verdadeira meta de uma organização de produção, então por que os cargos de maior responsabilidade não estavam na pesquisa e no desenvolvimento? Por que será que a pesquisa e o desenvolvimento ficavam sempre de fora de todos os gráficos de organizações que já vira? E suponha que tivéssemos todos os tipos mais recentes de máquinas que pudéssemos usar... será que isso nos salvaria? Não, não salvaria. Então, a tecnologia é importante, mas não é a meta.

Talvez a meta fosse uma combinação entre eficiência, qualidade e tecnologia. Mas, então, estava dizendo de novo que tínhamos muitas metas importantes. E isso realmente não dizia nada, com exceção do fato de que isso não estava de acordo com o que Jonah dissera.

Estava perplexo.

Olhei para baixo. Na frente da grande caixa de aço da fábrica, havia uma caixa menor de vidro e concreto, onde estavam os escritórios. O meu era o que estava na frente, à esquerda. Olhando para ele, quase pude ver a pilha de recados que minha secretária estava trazendo em um carrinho.

Está bem. Levantei minha cerveja para tomar um bom trago. E, quando inclinei minha cabeça para trás, eu os vi.

Mais além da fábrica, estavam dois outros prédios altos e estreitos. Eram os nossos armazéns. Eles estavam cheios até o teto com peças sobressalentes e mercadorias não vendidas que ainda não havíamos conseguido expedir. Vinte milhões de dólares no inventário de produtos acabados: produtos de qualidade, da tecnologia mais atuaL todos feitos de maneira eficiente, todos colocados em suas caixas, todos selados em plásticos com os certificados de garantia e um sopro do ar da fábrica - e todos esperando que alguém os comprasse.

Então era isso. Era óbvio que a UniCo não mantinha esta fábrica apenas para encher um armazém. A meta eram as vendas.

Mas se a meta eram as vendas, por que Jonah não aceitara a participação no mercado como meta? A participação no mercado é ainda mais importante como meta do que as vendas. Se você tiver maior participação no mercado, terá as melhores vendas da sua indústria.

Conquiste o mercado e você será bem sucedido. Ou não?

Talvez não. Lembrei-me da antiga frase: "Estamos perdendo dinheiro, mas vamos compensar isso com volume". Às vezes, uma empresa vende com prejuízo ou por uma quantia pequena em relação ao custo - como a UniCo é conhecida por fazer - apenas para descarregar os inventários. Você pode ter uma participação grande no mercado, mas se não estiver ganhando dinheiro, quem se importa?

Dinheiro. Bem, é claro... o dinheiro era a questão. Peach ia fechar a fábrica porque éramos caros demais para a empresa. Por isso, tinha que encontrar maneiras de diminuir a quantidade de dinheiro que a empresa estava perdendo...

Espere um minuto. Suponha que eu fizesse uma coisa incrivelmente brilhante que diminuísse as perdas para que não houvesse prejuízo. Será que isso nos salvaria? Não a longo *prazo. A* fábrica não fora construída apenas para não dar prejuízo. A UniCo não estava nos negócios apenas para não ter prejuízo. A empresa existia para ganhar dinheiro.

Percebi então.

A meta de uma empresa de produção é ganhar dinheiro.

Por que outro motivo J. Bartholomew Granby fundara a empresa em 1881 e entrara no mercado com seu fogão a carvão aperfeiçoado? Será que fora por amor aos utensílios? Será que fora um gesto público magnânimo para trazer calor e conforto para milhões? Que diabo, é claro que não. O velho J. Bart fizera isso para ganhar muito dinheiro. E ele conseguira: porque, na época, o fogão era uma preciosidade. E, depois, os investidores lhe deram mais dinheiro para que eles pudessem ganhar muito dinheiro e J. Bart pudesse ganhar ainda mais.

Mas será que ganhar dinheiro era a única meta? E todas as outras coisas com

as quais eu vinha me preocupando?

Abri minha pasta, tirei dela um bloco e peguei uma caneta no bolso do paletó. Depois fiz uma lista de todos os itens que as pessoas consideraram como metas: comprar sem pagar muito, empregar bom pessoal, alta tecnologia, fazer produtos, fazer produtos de qualidade, vender produtos de qualidade, conquistar uma participação no mercado. Até acrescentei outros, como comunicação e satisfação do cliente.

Tudo isso era essencial para dirigir a empresa de maneira bem sucedida. O que todos eles faziam? Eles permitiam que a empresa ganhasse dinheiro. Mas eles não eram as metas; eram apenas meios de atingir a meta.

Como eu poderia ter certeza?

Bem, eu não poderia. De maneira nenhuma. Mas a adoção de "ganhar dinheiro" como a meta de uma organização de produção parecia uma suposição bastante boa. Isso porque, em primeiro lugar, não havia nenhum item nesta lista que valesse alguma coisa se a empresa não estivesse ganhando dinheiro.

O que aconteceria se uma empresa não ganhasse dinheiro? Se a empresa não ganhasse dinheiro ao produzir e vender produtos, ou com contratos de manutenção, ou ao vender alguns de seus bens, ou com qualquer outra forma... a empresa estaria acabada. Ela pararia de funcionar. O dinheiro tinha de ser a meta. Nada mais se encaixava. De qualquer maneira, fora a única suposição que pude fazer.

Se a meta era ganhar dinheiro, então (colocando nos termos que Jonah teria usado), uma ação que nos levasse na direção de ganhar dinheiro seria produtiva. E uma ação que nos afastasse de ganhar dinheiro não seria produtiva. Nos últimos anos, a fábrica vinha se afastando da meta, em vez de ir na direção dela. Por isso, para salvar a fábrica, tinha que torná-la produtiva; tinha que fazer com que ganhasse dinheiro para a UniCo. Essa era uma afirmação simplificada do que estava acontecendo, mas era precisa. Pelo menos era um ponto inicial lógico.

Olhando através do pára-brisa, o mundo estava iluminado e frio. A luz do sol parecia ter se tornado muito mais intensa. Olhei ao meu redor como se tivesse acabado de sair de um longo transe. Tudo era familiar, mas parecia novo pra mim. Tomei o último gole de cerveja. De repente, senti que tinha que ir.

6

Pelo meu relógio, eram aproximadamente 4h30min quando estacionei o Buick. Uma coisa que consegui fazer de maneira eficiente foi escapar do escritório. Peguei minha pasta e saí do carro. A caixa de vidro do escritório, à minha frente, estava quieta como a morte. Como eus uma cilada. Sabia que todos estavam lá dentro, esperando por mim, esperando para atacar. Resolvi desapontar a todos, indo por um atalho através da fábrica. Só queria ver como estavam as coisas.

Andei até a porta da fábrica e etírei. Na minha pasta, peguei os óculos de segurança que sempre levava comigo. Havia uma prateleira com capacetes ao lado de uma das mesas. Peguei um deles, coíoquei-o e comecei a andar.

Assim que entrei em uma das áreas de trabalho, por acaso surpreendi três empregados sentados em um banco, em uma das docas abertas. Eles estavam com um jornal, lendo-o e conversando. Um deles me viu e cutucou os outros. O jornal foi dobrado com a graça de uma cobra que desaparece na grama. Todos os três se mostraram desinteressados e saíram em três direções diferentes.

Em outra época, talvez eu tivesse passado por cima disto. Mas, naquele dia, isso me deixara louco. Maldição, os horistas sabiam que a fábrica estava em dificuldades. Com as demissões que fizemos, eles deveriam saber. Você pensaria que todos eles tentariam trabalhar mais para salvar este lugar. Mas aqui estavam três empregados, todos eles ganhando provavelmente dez ou doze dólares por hora, sentados à toa. Fui procurar o supervisor.

Depois de lhe dizer que três dos seus estavam sentados por aí sem nada o que fazer, ele me deu uma desculpa sobre como a maioria deles já havia preenchido as cotas e estava esperando por mais peças.

Então eu lhe disse: - Se você não puder mantê-los ocupados, vou encontrar um departamento que possa. Agora encontre alguma coisa para que eles façam. Use o seu pessoal, ou vai perdê-lo, entendeu?

Do corredor, olhei por cima do ombro. O supervisor mandara os três movimentarem alguns materiais de um lado do corredor para outro. Sabia que era provavelmente apenas alguma coisa para mantê-los ocupados, mas que diabo; pelo menos eles estavam trabalhando. Se eu não tivesse dito nada, quem sabe quanto tempo eles teriam ficado sentados ali?

Então uma coisa me ocorreu: aqueles três estavam fazendo alguma coisa, mas será que isso nos ajudaria a ganhar dinheiro? Eles poderiam estar trabalhando, mas estariam sendo produtivos?

Por um momento, pensei em voltar a dizer ao supervisor para fazer com que

os três realmente produzissem. Mas, bem... talvez não houvesse mesmo nada para eles fazerem. E, mesmo que eu pudesse transferi-los para algum lugar onde fossem produtivos, como poderia saber que esse trabalho estava nos ajudando a ganhar dinheiro?

Esse era um pensamento estranho.

Será que eu poderia supor que fazer as pessoas trabalharem e ganharem dinheiro eram a mesma coisa? No passado, a tendência era achar que sim. A regra básica era apenas manter tudo e todos trabalhando o tempo todo; continuar a empurrar o produto pela porta. E, quando não havia nenhum trabalho para fazer, que arranjassem algum. E, quando não pudessem arranjar, que transferissem as pessoas para outro departamento. E, quando ainda assim não pudessem fazê-las trabalhar, que as demitissem.

Olhei ao meu redor e a maioria das pessoas estava trabalhando. Ali, pessoas paradas eram uma exceção. Praticamente todos estavam trabalhando quase todo o tempo. E nós não estávamos ganhando dinheiro.

Havia algumas escadas em ziguezague, que davam acesso a uma das pontes rolantes. Eu as subi, até chegar em uma plataforma de onde podia olhar para toda a fábrica.

A cada momento, milhares de coisas estavam acontecendo ali embaixo. Praticamente tudo o que eu estava vendo era uma variável. A complexidade desta fábrica - de qualquer fábrica - deixaria a mente confusa se você a contemplasse. No piso, as situações estavam sempre se alterando. De que maneira eu poderia controlar o que acontecia? De que maneira eu deveria saber se alguma ação na fábrica era produtiva ou não em relação a ganhar dinheiro?

A resposta deveria estar na minha pasta, que estava pesando na minha mão. Ela esta cheia com todos aqueles relatórios, listagens e outras coisas que Lou me dera para a^reunião.

Nós tínhamos, de fato, muitas medições que deveriam nos dizer se éramos produtivos. Mas o que elas realmente nos diziam eram coisas como: se alguém ali embaixo "trabalhara" todas as horas que lhe tínhamos pago para trabalhar. Elas nos diziam se a produção por hora atingira nosso padrão para a tarefa. Elas nos diziam o "custo dos produtos", as "variações do trabalho direto", todas essas coisas. Mas como eu poderia realmente saber se o que acontecia ali estava ganhando dinheiro para nós, ou se estávamos apenas fazendo jogos com a contabilidade? Deveria haver uma ligação, mas como defini-la?

Desci as escadas lentamente.

Talvez eu devesse apenas escrever às pressas um memorando sobre o mal de

ler jornais no serviço. Será que isso nos faria voltar a ter lucros?

Na hora que finalmente coloquei os pés na minha sala, já passava das cinco e a maioria das pessoas que poderia ter ficado esperando por mim já havia ido embora. Fran fora provavelmente uma das primeiras que saíra. Mas ela me deixara todos os recados. Mal conseguia ver o telefone embaixo deles. Metade dos recados parecia ser do Bill Peach. Acho que ele percebera o meu desaparecimento.

Com relutância, peguei o telefone e disquei seu número. Mas Deus foi piedoso. Ele tocou por dois minutos; ninguém atendeu. Respirei calmamente e desliguei.

Sentado em minha cadeira, olhando para o céu avermelhado no fim de tarde, continuei a pensar nas medições, em todas as maneiras que usávamos para avaliar o desempenho: cumprir programas e datas de entrega, renovações de estoque, total de vendas, total de despesas. Será que havia uma maneira simplificada de saber se estávamos ganhando dinheiro?

Alguém bateu à porta.

Eu me virei. Era Lou.

Conforme mencionei anteriormente, Lou era o chefe da contabilidade da fábrica. Ele era uma pessoa de certa idade, barriguda e que estava a mais ou menos dois anos da aposentadoria. Seguindo a tradição dos melhores contadores, ele usava óculos bifocais, com aro de tartaruga. Mesmo se vestindo com ternos caros, ele sempre tinha uma aparência um pouco desleixada. Ele veio para a fábrica há cerca de vinte anos. Seu cabelo estava todo branco. Acho que sua razão de viver era ir até a convenção dos peritos-contadores e arrebentar com tudo. Na maior parte do tempo ele era muito bem educado, até você tentar enganá-lo. Então, ele se transformava de cordeiro em um monstro.

- Oi, disse ele da porta.

Fiz um sinal com a mão para que ele entrasse.

- Só queria lhe dizer que Bill Peach telefonou esta tarde, disse. Você não deveria estar em uma reunião com ele hoje?

- O que Bill queria? disse, ignorando a pergunta.

- Ele precisava atualizar alguns números. Ele parecia estar zangado por você não ter estado lá.

- Você forneceu os dados que ele precisava?

- Sim, a maioria. Eu os enviei para ele que deve recebê-los pela manhã. A maioria era sobre as coisas que lhe dei.

- E o restante? v

- Só algumas coisas que tenho que reunir. Devo tê-las amanhã.

- Deixe-me vê-las antes de irem, certo? Só para ver o que é.

- Ah, claro.

- Ei, você tem um minuto?

- Tenho, o que é que há? perguntou, provavelmente esperando que eu lhe desse um relato do que estava acontecendo entre mim e Peach.

- Sente-se. ^

Lou puxou uma cadeira.

Pensei por um segundo, tentando expressar isto corretamente. Lou esperava com ansiedade.

- É apenas uma pergunta simples e fundamental, disse.

Lou sorriu. - São do tipo que eu gosto.

- Você diria que a meta desta empresa c ganhar dinheiro?

Ele deu uma gargalhada.

- Você está brincando? perguntou. Isso é algum truque?

- Não, apenas me diga.

- Claro que é ganhar dinheiro!

Eu repeti para ele: - Então a meta da empresa é ganhar dinheiro, certo?

- Sim. Temos que produzir coisas também.

- OK, agora espere um minuto. Produzir coisas é apenas uma maneira de atingir a meta.

Examinei a linha básica de raciocínio com ele. Ele ouviu. Lou era uma pessoa brilhante. Você não tinha de explicar todas as coisinhas para ele. E, no final de tudo, ele concordou comigo.

- Então onde você pretende chegar?

- Como sabemos se estamos ganhando dinheiro?

- Bem, existem várias maneiras.

Nos minutos seguintes, Lou falou sobre total de vendas, participação no mercado, lucros, dividendos pagos aos acionistas e assim por diante. Finalmente, eu levantei a mão.

- Deixe-me colocar desta maneira, disse. Suponha que você vá reescrever os livros. Suponha que não tenha todos esses termos e tenha que suprir a falta deles na medida em que segue adiante. Qual seria o número mínimo de medidas de que você precisaria a fim de saber se nós estamos ganhando dinheiro?

Lou encostou um dedo no rosto e olhou através dos bifocais para o seu sapato.

- Bem, você precisaria ter algum tipo de medida absoluta, disse ele. - Algo para lhe dizer em dólares ou ienes ou o que quer que seja quanto dinheiro você ganhou.

- Algo como o lucro líquido, certo?

- Sim, lucro líquido. Mas você precisaria de mais do que apenas isso. Porque uma medida absoluta não vai lhe dizer muito.

- Por que não? Se eu soubesse quanto dinheiro ganhei, por que precisaria saber de qualquer outra coisa? Você entende? Se eu somasse o que ganhei, subtraísse minhas despesas e obtivesse meu lucro líquido, que mais eu precisaria saber? Eu ganhei, digamos $10 milhões, ou $20 milhões, ou o que quer que seja.

Por uma fração de segundo, Lou ficou com um brilho nos olhos como se eu fosse um completo idiota.

- Tudo bem, disse ele. Digamos que você calcule tudo e chegue a um lucro líquido de $lô milhões... uma medida absoluta. A princípio, isso parece ser muito dinheiro, como se você realmente tivesse obtido um lucro enorme. Mas com quanto você começou?

Ele parou para ver o efeito.

- Entendeu? Quanto foi necessário para ganhar os $10 milhões? Apenas um milhão de dólares? Então você ganhou dez vezes mais do que investiu. Dez para um. Isso é muitíssimo bom. Mas digamos que você investiu um bilhão de dólares. E você ganhou uns míseros dez milhões? Isso é mais do que péssimo.

- OK, OK. Só perguntei para ter certeza.

- Então você precisa de uma medida relativa também, continuou Lou. Você precisa de algo como o retorno sobre o investimento... "RSI", alguma comparação do dinheiro ganho em relação ao dinheiro investido.

- Certo, mas com esses dois, deveríamos poder dizer se a empresa está indo bem no geral, não?

Lou quase concordou, depois ficou com um olhar distante.

- Bem..., disse ele.

Pensei nisso também.

- Sabe, disse ele, é possível que uma empresa apresente lucro líquido e um bom RSI e, ainda assim, vá à falência.

- Quer dizer se ela ficar sem caixa? disse.

- Exatamente. O péssimo fluxo do caixa é o que acaba com a maioria das empresas que fracassam.

- Então você tem que contar o fluxo de caixa como a terceira medida?

Ele concordou com a cabeça.

- Sim, mas suponha que você tenha caixa suficiente entrando todos os meses para as despesas anuais, disse a ele. Se você tiver o suficiente, então o fluxo de caixa não é importante.

- Mas se você não tiver, nada mais importa, disse Lou. É uma medida de sobrevivência: fique acima da linha e tudo bem; fique abaixo e você está morto.

Olhamos um para o outro.

- Está acontecendo conosco, não, peVguntou Lou.

Concordei com a cabeça.

Lou olhou para longe. Ele ficou em silêncio.

Depois disse: - Sabia que isso ia acontecer. Era só uma questão de tempo.

Ele parou, olhou de novo para mim e perguntou:

- E quanto a nós? Peach disse alguma coisa?

- Eles estão pensando em fechar a fábrica.

- Haverá uma fusão?

O que ele realmente queria saber é se teria um emprego.

- Honestamente eu não sei, Lou. Imagino que algumas pessoas serão transferidas para outras fábricas ou outras divisões, mas não tratamos desse assunto específico.

Lou tirou um cigarro do maço que estava no bolso da camisa. Observei-o bater a ponta dele repetidamente no braço da poltrona.

- Dois malditos anos antes da aposentadoria, murmurou ele.

- Ei, Lou - disse, tentando levantar seu moral - o pior que isso poderia significar para você seria uma aposentadoria antes do tempo.

- Maldição! Eu não quero uma aposentadoria antes do tempo!

Ambos ficamos quietos por algum tempo. Lou acendeu o cigarro. Ficamos sentados ali.

Finalmente eu disse: - Olhe, eu ainda não desisti.

- Alex, se Peach diz que estamos acabados...

- Ele não disse isso. Nós ainda temos tempo.

- Quanto?

- Três meses.

Ele só conseguiu rir. - Esqueça, Alex. Nós nunca conseguiremos.

- Eu disse que não vou desistir, OK?

Por um minuto, ele não disse nada. Fiquei sentado lá, sabendo que não tinha certeza se estava dizendo a verdade. Tudo o que conseguira fazer até então fora resolver que tínhamos que fazer a fábrica ganhar dinheiro. Muito bem, Rogo e como faríamos isso? Ouvi Lou soltar a fumaça pesadamente.

Com resignação na voz, ele disse: - OK, Alex. Eu lhe darei toda a ajuda que puder. Mas...

Ele não terminou a frase e acenou a mão no ar.

- Vou precisar dessa ajuda, Lou. E a primeira coisa que preciso de você é

ter tudo isso em segredo por enquanto. Se os outros ficarem sabendo, não vamos conseguir que ninguém levante um dedo por aqui.

- OK, mas você sabe que isto não vai permanecer em segredo por muito tempo.

Eu sabia que ele estava certo.

- Então como você planeja salvar este lugar? perguntou Lou.

- A primeira coisa que estou tentando fazer é obter uma visão clara do que precisamos fazer para permanecer nos negócios.

- Ah, então é por isso que você veio com toda essa estória de medidas. Ouça, Alex, não perca o seu tempo com isso. O sistema é o sistema. Você quer saber o que está errado? Eu lhe direi qual é o problema.

E ele disse. Durante uma hora mais ou menos. A maior parte daquilo eu já havia ouvido antes, era o tipo de coisa que todo mundo já havia ouvido: - Era tudo culpa do sindicato, se todos apenas trabalhassem mais; ninguém dava a mínima para a qualidade; veja os japoneses, eles sabem como trabalhar, nós já esquecemos; e aásim por diante. Ele até me disse por que tipo de autoflagelação deveríamos passar a fim de nos castigarmos. Na maior parte do tempo, Lou estava apenas desabafando. Foi por isso que o deixei falar.

Mas eu fiquei sentado lá pensando. Lou era realmente uma pessoa brilhante. Todos nós somos razoajvelmente brilhantes; a UniCo está repleta de pessoas brilhantes em sua folha de pagamento. E eu estava sentado aqui, ouvindo Lou expressar suas opiniões, que pareciam boas, e fiquei pensando porque era que, a cada minuto, estávamos indo na direção do esquecimento, já que éramos realmente tão inteligentes.

Algum tempo depois do pôr-do-sol, Lou decidiu ir para casa. Eu fiquei. Depois que Lou saiu, fiquei sentado à minha mesa com um bloco na minha frente. No papel, escrevi as três medidas que Lou e eu concordamos serem fundamentais para saber se a empresa estava ganhando dinheiro: lucro líquido, RSI e fluxo de caixa.

Tentei calcular se havia uma entre essas três medidas que pudesse ser favorecida às custas das outras duas e que me permitisse buscar a meta. Pela experiência, sabia que existiam muitos jogos que o pessoal de lá de cima podia fazer. Eles podiam fazer com que a organização proporcionasse um lucro líquido maior neste ano às custas do lucro líquido dos próximos anos (não financiar nenhuma pesquisa nem desenvolvimento, esse tipo de coisa). Eles podiam tomar um monte «e decisões não arriscadas e fazer com que qualquer uma das medidas parecesse excelente enquanto as outras não prestavam. Além disso, as proporções entre as três

í poderiam ter
de variar de acordo com as necessidades da empresa.

Mas depois eu me acomodei na poltrona.

Se eu fosse J. Bart Granby III, sentado no alto da torre de minha empresa, e se meu controle sobre a empresa estivesse seguro, eu não iria querer fazer nenhum desses jogos. Não iria querer ver uma medida aumentar enquanto as outras duas fossem ignoradas. Eu iria querer ver aumentos no lucro líquido e retorno sobre o investimento e fluxo de caixa, todas as três. E eu iria querer ver todas as três aumentarem todo o tempo.

Nossa, pense nisso. Nós estaríamos realmente ganhando dinheiro se pudéssemos fazer com que todas as medidas subissem simultaneamente e para sempre.

Então esta era a meta: ganhar dinheiro através do aumento do lucro líquido, aumentando simultaneamente o retorno sobre o investimento e também aumentando simultaneamente o fluxo de caixa.

Escrevi isso no papel.

Senti como se estivesse matando a charada. As peças pareciam estar se encaixando. Encontrei uma meta bem definida. Elaborei três medidas relacionadas para avaliar o progresso na direção da meta. E cheguei à conclusão de que aumentos simultâneos em todas as três medidas eram o que deveríamos estar tentando alcançar. Nada mau para um dia de trabalho. Acho que Jonah ficaria orgulhoso de mim.

E depois, perguntei a mim mesmo, como estabelecer uma ligação direta entre as três medidas e o que estava acontecendo na minha fábrica? Se eu pudesse encontrar alguma relação lógica entre nossas operações diárias e o desempenho total da empresa, então teria uma base para saber se algo era ou não produtivo... movimentar-se na direção da meta ou se afastar dela.

Fui até a janela e olhei na escuridão.

Meia hora depois, minha mente estava tão escura quanto do lado de fora da janela.

Por minha cabeça estavam passando ideias sobre margens de lucro, investimentos de capital e volume de trabalho direto, e tudo parecia muito convencional. Era a mesma Unha básica de raciocínio que todos vinham seguindo há cem anos. Se eu a seguisse, chegaria às mesmas conclusões que todos os outros e isso significaria que eu não teria nenhuma compreensão mais real do que estava acontecendo do que já tinha.

Fiquei confuso.

Eu me afastei da janela. Atrás de. minha mesa, havia uma estante; tirei um livro, folheei-o rapidamente, coloquei-o de volta, peguei outro, folheei-o, coloquei-

o de volta.

Já tivera o bastante. Era tarde.

Olhei no meu relógio, e levei um choque. Já passava das dez horas. De nte me dei conta que não tinha telefonado para Julie para lhe dizer que eu não ^antar em casa. Ela ficaria realmente aborrecida comigo; ela sempre fica quando eu não telefono.

Peguei o telefone e disquei. Julie atendeu.

- Oi, disse. Adivinhe quem teve um dia horrível.

- É? E o que há de novo niss»? disse ela. Por acaso o meu dia também não foi dos melhores.

- Certo, então nós dois tivemos dias horríveis. Sinto não ter ligado antes. Fiquei absorto em algumas coisas.

Houve um longa pausa.

- Bem, de qualquer maneira, não consegui ninguém para ficar com as crianças, disse ela.

Então lembrei; nossa noite adiada deveria ser naquela noite.

-Sinto muito, Julie. Sinto mesmo. Isso fugiu completamente da minha mente.

-Eu fiz o jantar. Esperamos duas horas e, como você não chegou, jantamos sem você. O seu jantar está no forno se você o quiser.

-Obrigado.

-Lembra-se de sua filha? Aquela garotinha que está apaixonada por você?

-Você não precisa ser irónica.

-Ela esperou por você ao lado da janela da frente a noite inteira, até que a mandei ir dormir.

Fechei os olhos.

-Por quê? perguntei.

-Ela tem uma surpresa para lhe rriostrar.

- Ouça, estarei em casa em mais ou menos uma hora.

- Não há pressa.

Ela desligou antes que eu pudesse me despedir.

De fato, não havia nenhuma razão para ir correndo para casa àquela altura do jogo. Peguei meu capacete e meus óculos e fui dar uma volta na fábrica para ver Eddie, o supervisor do segundo turno, para saber como iam as coisas.

Quando cheguei na sala dele, Eddie não estava lá; estava resolvendo alguma coisa na fábrica. Mandei chamá-lo. Finalmente, vi que ele vinha vindo na outra extremidade da fábrica. Observei-o enquanto andava. Foi uma espera de cinco minutos.

Alguma coisa em Eddie sempre me irritou. Ele era um supervisor competente. Não se destacava, mas era boa pessoa. Não era o seu trabalho que me aborrecia. Era outra coisa.

Fiquei observando a maneira constante de Eddie andar. Cada passo era bastante regular.

Então percebi. Era isso que me irritava em Eddie: a maneira como ele andava. Bem, era mais do que isso; o andar de Eddie simbolizava o tipo de pessoa que ele era. Ele andava com as pontas dos pés voltadas um pouco para dentro. Era como se ele estivesse literalmente andando por uma Unha reta e estreita. Suas mãos se cruzavam rigidamente na sua frente, parecendo apontar para cada pé. E ele fazia tudo isso como se tivesse lido algum manual que era assim que ele deveria andar.

À medida que ele se aproximava, fiquei pensando que Eddie provavelmente nunca fizera nada impróprio durante a vida inteira - a menos que se esperasse isso dele. Podíamos chamá-lo de Sr. Regularidade.

Conversamos sobre alguns dos pedidos. Como de costume, tudo estava fora de controle. É claro que Eddie não percebia isto. Para ele, tudo estava normal. E, se estava normal, deveria estar certo.

Ele estava me dizendo, nos mínimos detalhes, o que estava sendo feito naquela noite. Só pelo prazer, senti vontade de pedir para Eddie definir o que ele estava fazendo naquela noite em termos de algo, como lucro líquido.

Queria perguntar para ele: - Diga, Eddie, qual foi o nosso impacto no RSI na última hora? A propósito, o que o seu turno fez para melhorar o fluxo de caixa? Estamos ganhando dinheiro?

Não que Eddie nunca tivesse ouvido falar nesses termos. Era apenas que essas preocupações não faziam parte do seu mundo. Seu mundo é aquele medido em termos de peças por hora, homem-horas trabalhadas, números de pedidos terminados. Ele conhecia os padrões de trabalho, os fatores de refugo, os tempos das operações, as datas de remessa. Lucro líquido, RSI, fluxo de caixa... para ele, isso não passava de assuntos de outro departamento. Era até absurdo pensar que poderia medir o mundo de Eddie com essas três. Para Eddie, havia apenas uma vaga associação entre o que acontecia no seu turno e quanto dinheiro a empresa ganhava. Mesmo que eu pudesse abrir a mente de Eddie para novos horizontes, ainda seria muito difícil estabelecer uma ligação clara entre os valores do piso de fábrica e os valores dos muitos pisos da sede da UniCo. Eles eram muito diferentes.

No meio de uma frase, Eddie percebeu que eu estava olhando para ele de maneira engraçada.

- Alguma coisa errada? perguntou.

Quando cheguei em casa, ela estava toda escura, exceto por uma luz. Tentei manter tudo em silêncio enquanto entrava. Fiel à sua palavra, Julie tinha deixado o meu jantar no forno. Quando abri a porta para ver que refeição deliciosa esperava mim (parecia ser algum tipo de carne misteriosa), ouvi um barulho atrás de mim. Eu me virei e lá estava a minha garotinha, Sharon, em um canto da cozinha.

- Ora, se não é a minha gatinha! exclamei. Como está indo tudo?

Ela sorriu. - Oh... nada^mau.

- Por que você está acordada até tão tarde?

Ela veio na minha'direção segurando um envelope. Eu me sentei à mesa e coloquei-a no colo. Ela me deu o envelope para que o abrisse.

- É o meu boletim, disse ela.

- Sem truques?

- Você tem que vê-lo.

Foi o que fiz.

- Você só tirou 10!

Eu lhe dei um abraço e um beijo.

- Formidável! Muito bem, Sharon. Estou orgulhoso de você. De verdade. E aposto que você foi a única da classe que conseguiu isso.

Ela balançou a cabeça. Depois teve de me contar tudo. Deixei que ela continuasse e, meia hora depois, ela mal conseguia manter os olhos abertos. Levei-a no colo para a cama.

Embora estivesse muito cansado, não consegui dormir. Já passava da meia-aoite então. Fiquei sentado na cozinha, pensando e comendo alguma coisa. Minha filha estava tirando 10 na segunda série enquanto eu estava fracassando na empresa.

Talvez eu devesse apenas desistir, usar o tempo que tinha para tentar conseguir outro emprego. Segundo o que Selwin dissera, era isso o que todo o Pessoal da sede estava fazendo. Por que eu deveria ser diferente?

Por alguns momentos, tentei me convencer de que uma visita a uma agência «empregos seria uma coisa inteligente a fazer. Mas, no final, eu não poderia. Um emprego em outra empresa faria com que Julie e eu saíssemos da cidade e talvez a sote me trouxesse um cargo ainda melhor do que eu tinha (embora eu duvidasse 'Bsso; meu currículo como gerente de fábrica não era exatamente fantástico.) O que astou da ideia de procurar por outro emprego foi que me sentiria como se *8tivesse rugindo. E eu simplesmente não podia fazer isso.

Não que eu achasse que devia minha vida à fábrica ou à cidade ou à empresa, mas eu sentia de fato que tinha alguma responsabilidade. E, além disso, eu investira grande parte da minha vida na UniCo. Queria que esse investimento voltasse. Três meses eram melhores do que nada para uma última chance. Minha decisão foi fazer todo o possível durante esses três meses.

Mas, tendo decidido isso, surgiu a grande questão: que diabo eu poderia fazer? Já havia feito o melhor possível com tudo o que sabia. Fazer mais da mesma coisa não ajudaria em nada.

Infelizmente, não tinha um ano para voltar para a escola e reestudar um monte de teoria. Nem mesmo tinha tempo de ler as revistas, artigos e relatórios que estavam empilhados no meu escritório. Não tinha tempo nem orçamento para procurar consultores, fazer estudos e todas essas coisas. E, de qualquer maneira, mesmo que tivesse tempo e dinheiro não tinha certeza de que qualquer uma dessas coisas me daria uma visão muito melhor do que a que eu tinha então.

Tive a impressão de que havia algumas coisas que não estava levando em consideração. Para nos tirar desse buraco, não podia dar nada como certo; teria que observar de perto e pensar com cuidado sobre o que estava acontecendo basicamente... dar um passo por vez.

Lentamente percebi que os únicos instrumentos que tinha, por mais limitados que fossem, eram meus olhos e ouvidos, minhas mãos, minha voz, minha mente. Era isso. Eu era tudo o que tinha. E a ideia ainda me vinha à mente: não sabia se isso era suficiente.

Quando finalmente fui dormir, Julie estava dormindo embaixo dos lençóis. Ela estava exatamente da mesma maneira que a deixara vinte e uma horas antes. Fiquei deitado ao lado dela, ainda sem conseguir dormir, olhando para o teto.

Foi quando decidi tentar encontrar Jonah novamente.

8

De manhã, ao sair da cama, mal consegui dar dois passos. Diriji-me mecanicamente para a ducha. A água me despertou o suficiente para voltar à minha mente a situação difícil em que estávamos. Quando você tem apenas três meses, não pode desperdiçar tempo, sentindo-se cansado. Passei correndo por Julie, que não tinha muito a me dizer, e pelas crianças, que já pareciam perceber que alguma coisa estava errada, e me dirigi para a fábrica.

Durante todo o caminho, fiquei pensando em como entrar em contato com Jonah. Era esse o problema. Antes de pedir a ajuda dele, tinha que encontrá-lo.

A primeira coisa que fiz quando cheguei ao escritório foi mandar Fran fazer uma barricada na porta para impedir que as multidões que se aglomeravam do lado de fora fizessem um ataque frontal. Assim que cheguei à minha mesa, Fran tocou o interfone; Bill Peach estava na linha.

- Ótimo, murmurei.

Peguei o telefone.

- Sim, Bill.

- Nunca mais saia de uma de minhas reuniões novamente, disse Peach irritado. Entendeu?

- Sim, Bill.

- Agora, por causa de sua ausência inoportuna ontem, temos algumas coisas para examinar.

Alguns minutos mais tarde, mandei Lou vir até o escritório para me ajudar com as respostas. Depois Peach fez Ethan Frost entrar na conversa e estávamos os quatro conversando.

E esta fora a última chance que tive de pensar em Jonah durante o resto do dia. Depois de falar com Peach, meia dúzia de pessoas entraram no meu escritório para uma reunião que fora adiada desde a semana anterior.

Quando me dei conta, já estava escuro lá fora. O sol já havia se posto e eu ainda estava na metade de minha sexta reunião do dia. Depois que todos saíram, examinei alguns papéis. Já passava das sete quando entrei no carro para ir para casa.

Enquanto esperava no trânsito que um farol ficasse verde, finalmente tive oportunidade de lembrar de como o dia havia começado. Foi aí que voltei a pensar em Jonah. Dois quarteirões depois, lembrei de meu antigo livro de endereços.

Estacionei ao lado de um posto de gasolina e telefonei para Julie.

- Alô, respondeu ela.

- Oi, sou eu. Ouça, tenho que ir até a casa de minha mãe para procurar uma coisa. Não tenho certeza de quanto tempo vou demorar, por isso, por que vocês não jantam sem mim?

- Da próxima vez que você quiser jantar...

- Olhe, não me faça sentir remorsos, Julie, isto é importante.

Ela ficou em silêncio por alguns momentos antes de desligar.

Sempre achei um pouco estranho voltar para a antiga vizinhança, porque em todos os lugares para onde eu olhava havia uma lembrança, apenas esperando que eu a notasse. Passei pela esquina onde tive uma briga com Bruno Krebsky. Passei pela rua onde jogávamos bola todo verão. Vi o beco onde tive minha primeira relação, com Angelina. Passei pelo poste onde raspei o pára-lama do Chevy do meu pai (e, depois, tive de trabalhar dois meses na loja de graça para pagar o conserto). Todas essas coisas. Quanto mais eu me aproximava da casa, mais lembranças se acumulavam e tinha cada vez mais esta sensação que era agradável e ao mesmo tempo, desconfortável.

Julie detestava vir aqui. Logo que nos mudamos para a cidade, costumávamos vir todos os domingos para ver minha mãe, Danny e a esposa dele, Nicole. Mas começamos a ter brigas demais por causa disso, então não fazíamos mais essas visitas muitas vezes.

Estacionei o Buick na frente dos degraus que levam até a casa de minha mãe. Era uma casa estreita, de tijolos, mais ou menos igual a qualquer outra na rua. Na esquina, estava a mercearia do meu pai, que meu irmão dirige atualmente. As luzes estavam apagadas lá, Danny fechava às seis. Ao sair do carro, me senti importante, usando terno e gravata.

Minha mãe abriu a porta.

- Ah meu Deus, disse ela e colocou as mãos sobre o coração. Quem morreu?

- Ninguém morreu, mãe.

- Foi Julie, não? Ela deixou você?

- Ainda não.

- Ah. Bem, deixe-me ver... não é o Dia das Mães...

- Mãe, só vim aqui para procurar uma coisa.

- Procurar uma coisa? O quê? perguntou ela, virando-se para me deixar entrar. Entre, entre. Você está deixando todo o frio entrar. Rapazinho, você me deu um susto. Você está aqui na cidade e nunca mais veio me ver. Qual é o problema? Está importante demais para sua velha mãe?

- Claro que não, mãe. Tenho estado muito ocupado na fábrica.

- Ocupado, ocupado, disse ela enquanto estava indo para a cozinha. Está com

fome?

- Não, escute, não quero lhe dar trabalho.

Ela disse: - Ora, não é trabalho nenhum. Tenho um pouco de macarrão que «osso esquentar. Você quer uma salada também?

- Não, escute, uma xícara de café está bem. Apenas preciso encontrar meu antigo livro de endereços. É aquele que eu tinha enquanto estava na faculdade. Você sabe onde ele poderia estar?

Nós entramos na cozinha.

- Seu antigo livro de endereços... pensou ela enquanto servia uma xícara de café da cafeteira. Que tal um pedaço de bolo? Danny trouxe-o ontem à noite da mercearia. '

- Não, obrigado, mãe. Assim está bem. Provavelmente ele está com os cadernos e as coisas da escola.

Ela me deu a xícara de café. - Cadernos...

- Sim, você sabe aonde eles poderiam estar?

Ela piscou os olhos. Estava pensando.

- Bem... não. Mas eu coloquei todas aquelas coisas no sótão.

- Certo, vou olhar lá.

Com a xícara na mão, dirigi-me para a escada que levava até os quartos, n? parte de cima da casa e, mais acima, até o sótão.

- Ou poderiam estar no porão, disse ela.

Três horas mais tarde - depois de encontrar, no meio da poeira, desenhos que fizera na primeira série, meus aviõezinhos, vários instrumentos musicais que meu irmão um dia tentara tocar quando queria ser um astro do "rock", minhas agendas, quatro baús de viagem cheios de recibos de negócios de meu pai, antigas cartas de amor, antigas fotografias, antigos jornais, antigo que quizer, não achamos o caderno ae endereços. Desistimos do sótão. Minha mãe me convenceu a jantar alguma coisa. Depois tentamos o porão.

- Oh, veja! disse minha mãe.

- Você encontrou? perguntei.

- Não, mas encontrei uma foto do seu tio Paul antes dele ter sido preso pelo desfalque. Já lhe contei essa estória?

Depois de outra hora, tínhamos examinado tudo e tivera de ouvir toda a «tória do tio Paul. Onde o maldito livro poderia estar?

- Bem, eu não sei, disse minha mãe. A menos que esteja em seu antigo quarto.

Fomos até o quarto que eu dividia com Danny. Em um dos cantos, estava a ga escrivaninha onde eu costumava estudar quando era garoto. Abri a gaveta de

cima. É, é claro, lá estava ele.

- Mãe, preciso usar seu telefone.

O telefone de minha mãe ficava ao lado da escada. Era o mesmo telefone que fora instalado em 1936, depois que meu pai começou a ganhar dinheiro suficiente na mercearia para poder comprar um. Sentei nos degraus, com um bloco no colo e a pasta aos meus pés. Peguei o fone, que era pesado o bastante para bater em um ladrão até que ele se rendesse. Disquei o número, o primeiro de uma série.

Àquela altura, já era uma hora. Mas eu estava telefonando para Israel, que era do outro lado do mundo. O que significava, mais ou menos, que seus dias eram as nossas noites e, consequentemente, uma hora da tarde não era uma hora tão ruim de se receber um telefonema.

Rapidamente, tinha conseguido localizar um amigo dos tempos da universidade, que sabia o que fora feito de Jonah. Ele encontrou outro número para que eu telefonasse. Às duas horas, o bloco que estava no meu colo já estava repleto de números que escrevera rapidamente e eu estava falando com algumas pessoas que trabalham com Jonah. Convenci uma delas a dar-me o telefone de onde pudesse encontrá-lo. As três, eu o encontrei. Ele estava em Londres. Depois de várias transferências de um escritório para outro em alguma empresa, disseram-me que ele telefonaria assim que chegasse. Não acreditei muito nisso, mas cochilei ao lado do telefone. E, quarenta e cinco minutos depois, ele tocou. -Alex? Era a voz dele.

- Sim,Jonah.

- Recebi um recado que você tinha telefonado.

- Certo. Você se lembra do nosso encontro no 0'Hare.

- Sim, é claro que me lembro. E suponho que você tenha algo a me dizer agora.

Por um momento, eu gelei. Depois, percebi que ele estava se referindo à sua pergunta, qual é a meta?

- Certo, disse eu.

-Bem?

Eu hesitei. Minha resposta parecia tão ridiculamente simples que de repente tive medo de que ela estivesse errada, de que ele fosse rir de mim. Mas falei mesmo assim, sem pensar.

-A meta de uma organização de produção é ganhar dinheiro, eu disse. E tudo o mais que fazemos é uma maneira de atingir a meta.

Mas Jonah não riu de mim.

-Muito bem, Alex. Muito bem, disse ele tranquilamente.

-Obrigado. Mas, veja, o motivo pelo qual telefonei foi fazer uma pergunta que, de certa forma, está relacionada com o que conversamos no O"Hare.

-Qual é o problema?

-Bem, para saber se minha fábrica está ajudando a empresa a ganhar dinheiro, preciso ter algum tipo de medição. Certo?

-Correto.

-E sei que, na sede da empresa, os diretores têm medidas como lucro líquido, retorno de investimentos e fluxo de caixa, que eles aplicam em toda a organização para verificar o progresso ria direção da meta.

-Sim, continue.

-Mas aonde estou, a nívçl de fábrica, essas medidas não significam muito. E as medidas que uso dentro da fábrica... bem, não tenho muita certeza, mas não acho que elas estão me contando de fato a estória inteira.

-Sim, entendo exatamente o que você quer dizer.

-Então, como posso saber se o que está acontecendo na minha fábrica é ou não produtivo?

Por um momento, o outro lado da Unha ficou em silêncio. Depois, ouvi-o dizer para alguém que estava com ele: - Diga-lhe que estarei lá assim que terminar este telefonema.

Depois ele falou comigo.

-Alex, você atingiu um ponto muito importante. Só tenho tempo para conversar com você por alguns minutos, mas talvez eu possa sugerir algumas coisas que possam lhe ajudar. Veja, existe mais de uma maneira de expressar a meta. Você entende? A meta é a mesma, mas podemos expô-la de maneiras diferentes, maneiras que significam a mesma coisa que essas duas palavras: "ganhar dinheiro".

-Certo, então posso dizer que a meta é aumentar o lucro líquido aumentando simultaneamente o RSI e o fluxo de caixa, e isso é o equivalente a dizer que a meta é ganhar dinheiro.

- Exatamente. Uma expressão é equivalente à outra. Mas, como você descobriu, essas medidas convencionais que usa para expressar a meta não servem muito para as operações diárias da organização de produção. Na verdade, foi por *sso que desenvolvi um conjunto diferente de medidas.

- Que tipo de medidas são essas?

- São medidas que expressam a meta de ganhar dinheiro muito bem, mas também permitem que você desenvolva regras operacionais para dirigir sua fábrica. Elas são três. Seus nomes são: ganho, inventário e despesa operacional.

- Todos eles parecem familiares.

- Sim, mas suas definições não são. Na verdade, é provável que você queria anotá-las.

Com a caneta na mão, virei rapidamente a folha do bloco e lhe disse para continuar.

- Ganho é o índice pelo qual o sistema gera dinheiro através das vendas.

Escrevi palavra por palavra.

Depois perguntei: - Mas e a produção? Será que não seria mais correto dizer...

■ Não. Através das vendas - não através da produção. Se você produzir alguma coisc, mas não vendê-la, isso não é ganho. Entendeu?

- Certo. Pensei que talvez por ser gerente de fábrica pudesse substituir...

Jonah me interrompeu.

- Alex, deixe-me lhe dizer uma coisa. Essas definições, embora pareçam simples, foram formuladas com bastante precisão. E deveriam ser; uma medida que não for definida com clareza é pior do que inútil. Então sugiro que você as considere cuidadosamente como um grupo. E lembre-se de que se quiser mudar uma delas, terá que mudar pelo menos uma das outras também.

- OK, disse com cautela.

- A medida seguinte é o inventário. O inventário é todo o dinheiro que o sistema investiu na compra de coisas que ele pretende vender.

Escrevi tudo, mas fiquei pensando naquilo, porque era muito diferente da definição tradicional de inventário.

- E a última medida? perguntei.

- Despesa operacional. Despesa operacional é todo o dinheiro que o sistema gasta a fim de transformar o inventário em ganho.

- OK, disse enquanto escrevia. Mas e a mão-de-obra investida no inventário? Você dá a entender que mão-de-obra é despesa operacional.

- Julgue de acordo com as definições.

- Mas o valor agregado ao produto pelo trabalho direto tem de ser uma parte do inventário, não?

- Poderia, mas não tem de ser.

- Por que você diz isso?

- Muito simples, decidi definir isto desta maneira porque acredito que é melhor não levar o valor agregado em consideração. Isso elimina a confusão de decidir se um dólar gasto é um investimento ou uma despesa. Foi por isso que defini inventário e despesa operacional da maneira que acabei de lhe falar.

- Ah. OK. Mas como estabelecer uma relação entre essas medidas e a minha fábrica?

- Tudo o que você administra na sua fábrica é abrangido por essas medidas.

- Tudo? Não acreditei muito nele. Mas, voltando à nossa conversa inicial, como posso usar essas medidas para avaliar a produtividade?

- Bem, é óbvio que você tem de expressar a meta em termos das medidas - disse ele, acrescentando - espere um minuto, Alex, depois ouvi-o dizer a alguém: - Estarei lá em um minuto.

- Então como expressar a meta? perguntei, ansioso por manter a conversa,.

- Alex, tenho mesmo que correr. E sei que você é inteligente o bastante para resolver isso sozinho; tudo o que você tem que fazer é pensar nisso. Lembre-se apenas de que estamos sempre falando de organização como um todo - não apenas do departamento de produção, ou de uma fábrica, ou de um departamento dentro da fábrica. Não estamos interessados em ótimos isolados.

- Ótimos isolados? repeti.

Jonah suspirou. - Terei que explicar isso um outro dia.

- Mas, Jonah, isto não é suficiente. Mesmo que eu possa definir a meta com essas três medidas, como posso obter as regras operacionais para dirigir a minha fábrica?

- Dê-me um número de telefone onde posso encontrá-lo.

Eu lhe dei o telefone do escritório.

- OK, Alex, eu tenho mesmo que ir agora.

- Certo. Obrigado por...

Ouvi o clique.

... Conversar comigo

Fiquei sentado lá nos degraus durante algum tempo olhando para as três definições. Em determinado momento, fechei meus olhos. Ouando os abri de novo, vi raios de sol embaixo de mim no tapete da sala. Eu me arrastei para cima, até meu antigo quarto e a cama de quando eu era pequeno. Dormi o resto da manhã sobre os calombos do colchão.

Cinco horas depois, acordei me sentindo um "waffle".

Eram onze horas quando acordei. Surpreso por ver que horas eram, levantei de um salto e me dirigi ao telefone para ligar para Fran, para que ela pudesse dizer a todos que eu não desaparecera.

- Escritório do Sr. Rogo, disse Fran.

- Oi, sou eu, respondi.

- Ora, olá estranho. Estávamos a ponto de começar a procurar por você nos hospitais. Você acha que vem hoje? perguntou Fran.

- Claro que sim, eu apenas tive de resolver um assunto com minha mãe, uma emergência.

- Oh, bem, espero que tudo esteja certo.

- Sim, está, já cuidei disso. Mais ou menos. Alguma coisa que eu deveria saber está acontecendo? perguntei.

- Bem... vejamos - disse ela, verificando (eu suponho) os recados. Duas das máquinas de teste do corredor G estão paradas e Bob Donevan quer saber se podemos expedir sem fazer o teste.

- Diga a ele que de maneira nenhuma, respondi.

- OK. E alguém do marketing telefonou para saber sobre uma remessa atrasada.

Meus olhos deram voltas.

- E houve uma briga ontem à noite no segundo turno... Lou ainda precisa falar com você sobre alguns números para Bill Peach... um repórter telefonou esta manhã perguntando quando a fábrica fecharia; eu disse que ele teria de falar com você... e uma mulher das comunicações da sede telefonou para falar sobre fazer aqui um video-teipe sobre produtividade e robôs com o Sr. Granby.

- Com Granby?

- Foi o que ela disse.

- Qual o nome dela e o telefone?

Ela leu para mim.

- OK, obrigado. Vejo você depois, eu disse a Fran.

Telefonei para a mulher na sede imediatamente. Mal podia acreditar que o presidente da empresa viria à minha fábrica. Devia haver algum engano. Quer dizer, na hora que a limusine de Granby passasse pelo portão, a fábrica inteira poderia estar fechada.

Mas a mulher confirmou, eles queriam filmar Granby aqui em alguma data na metade do mês seguinte.

- Precisamos de um robô como fundo de cena para as observações do Sr. Granby, disse ela.

- Então por que que vocês escolheram Bearington? perguntei.

- O diretor viu o slide de um de seus robôs e gostou da cor. Ele acha que Granby ficará bem, na frente dele.

- Ah, entendi. Você falou com Bill Peach sobre isto?

- Não, não achei que havia necessidade. Por quê? Existe algum problema?

- Você poderia querer consultar Bill, no caso dele ter alguma outra sugestão. Mas isso cabe a você. Apenaj me informe quando^Você souber a data exata para que eu possa notificar o sindicato e mandar limpar a área.

- Certo. Ficarei em contato.

Desliguei e fiquei sentado lá nos degraus murmurando: Então... ele gostou da cor.

- O que foi tudo isso no telefone agora há pouco? perguntou minha mãe. Estávamos sentados à mesa. Ela me obrigara a tomar café antes de sair.

Eu lhe contei sobre a vinda de Granby.

- Bem, isso parece ser um motivo de orgulho para você, o chefe, como é mesmo o nome dele? perguntou minha mãe.

- Granby.

- Lá vem ele de tão longe até a sua fábrica para ver você. Deve ser uma honra.

- De certa forma, sim. Mas, na verdade, ele só virá para tirar uma foto ao lado de um dos meus robôs.

Minha mãe piscou os olhos.

- Robôs? Como os do espaço? perguntou ela.

- Não, não do espaço. Estes são robôs industriais. Eles não são como aqueles da televisão.

- Oh! Ela piscou novamente. Eles têm rostos?

- Não, ainda não. Na maioria das vezes, eles têm braços... que fazem coisas como solda, transferência de materiais, pintura e assim por diante. Eles são controlados por computador e você pode programá-los para executar serviços diferentes, expliquei.

Ela concordou com a cabeça, ainda tentando imaginar como esses robôs eram.

- Então por que esse tal de Granby quer uma foto dele com um monte de robôs que nem mesmo tem rostos?

- Acho que é porque eles são o que há de mais recente e ele quer dizer a todos

no grupo que deveríamos estar usando mais deles para que...

Eu parei e olhei por um momento para o outro lado e vi Jonah sentado lá fumando seu charuto.

- Para que o quê? perguntou minha mãe.

- Ah... para que possamos aumentar a produtividade, murmurei, agitando a mão no ar.

E Jonah disse: eles aumentaram realmente a produtividade na sua fábrica? Claro que sim, disse eu. Tivemos, o que? Um melhoramento de trinta e seis por cento em uma área. Jonah soltou uma baforada do charuto.

- Algum problema? perguntou minha mãe.

- Só lembrei de uma coisa, é tudo.

- O que? Alguma coisa ruim?

- Não, uma conversa que tive com um homem com quem falei ontem à noite.

Minha mãe colocou a mão no meu ombro.

- Alex, o que está errado? perguntou ela. Vamos lá, você pode me dizer. Sei que alguma coisa está errada. Você aparece de repente aqui em casa, fica tele fonando para gente de todos os lugares no meio dajioite. O que é que há?

- Sabe, mãe, a fábrica não está indo muito bem... e, ah... bem, não estamos ganhando dinheiro nenhum.

A fisionomia dela mudou.

- Sua grande fábrica não está ganhando dinheiro nenhum? perguntou ela. Mas você me contou sobre a vinda desse Granbye sobre esses robôs, o que quer que sejam. E você não está ganhando dinheiro nenhum?

- Foi o que disse, mãe.

- Essas coisas, os robôs, não funcionam?

- Mãe...

- Já que eles não funcionam, talvez a loja os aceite de volta.

- Mãe, esqueça esses robôs!

Ela encolheu os ombros. - Só estava tentando ajudar.

Cheguei perto dela e acariciei sua mão.

- Sim, sei que estava. Obrigado. De verdade, obrigado por tudo. OK? Tenho que ir agora. Tenho um monte de trabalho para fazer.

Eu me levantei e fui pegar minha pasta. Minha mãe me seguiu e perguntou: - Será que você comeu bem? Será que você não queria levar um lanche para mais tarde? Finalmente, ela segurou minha manga e fez com que eu parasse.

- Ouça o que eu digo, Alex. Talvez você tenha alguns problemas. Sei que você os tem, mas toda essa correria, ficando acordado a noite inteira, não é bom para

você. Você precisa parar de se preocupar. Isso não vai ajudar em nada. Veja o que a preocupação fez ao seu pai. Ela o matou.

- Mas, mãe ele foi atropelado por um ônibus.

- Se ele não estivesse tão ocupado se preocupando, ele teria olhado antes de atravessar a rua.

Suspirei. - Sim, bem, mãe, talvez você tenha razão. Mas é mais complicado do que você pensa.

- Eu tenho razão! Não se preocupe! E esse tal de Granby, se ele estiver lhe causando problemas, fale comigo. Eu véu telefonar para ele e dizer como você trabalha bem. E quem saberia isso melhor que uma mãe? Deixe-o comigo. Vou endireitá-lo logo.

Eu sorri e coloquei meu braço em volta dos ombros dela.

- Aposto que sim, mãe.

- Você sabe que sim.

Disse a minha mãe para me avisar assim que a conta do telefone chegasse e eu viria pagá-la. Dei-lhe um abraço e um beijo e fui embora. Andei sob o sol e entrei no Buick. Por um momento, pensei em ir direto para o escritório. Mas bastou olhar para o meu terno amassado e para a barba por fazer para ficar convencido *àc* que deveria ir para casa e me arrumar primeiro.

Durante o caminho, continuei a ouvir a voz de Jonah me dizendo:

"- Então sua empresa está ganhando trinta e seis por cento a mais de dinheiro com sua fábrica apenas pela instalação de alguns robôs?" Incrível! E lembrei de que era eu quem estava sorrindo. Era eu que achava que ele não entendia a realidade da produção. Eu me senti como um idiota.

Sim, a meta é ganhar dinheiro. Sei disso agora. E, sim, Jonah, você estava certo; a produtividade não aumentou trinta e seis por cento apenas porque instalamos alguns robôs. Quanto a isso, será que ela aumentou de alguma maneira? Será que estávamos ganhando algum dinheiro a mais por causa dos robôs? E a verdade era que eu não sabia. Vi que estava balançando a cabeça.

Mas fiquei imaginando como é que Jonah sabia? Ele parecia saber de imediato que a produtividade não tinha aumentado. E havia aquelas perguntas que ele fizera.

Enquanto dirigia, lembrei-me de uma delas: se tínhamos conseguido vender n»ais produtos como resultado de ter os robôs. Outra foi se tínhamos reduzido o numero de pessoas na folha de pagamento. Depois, ele quis saber se os inventários tinham diminuído. Três perguntas básicas.

Quando cheguei em casa, o carro de Julie não estava. Ela fora a algum lugar,

o que foi melhor. Provavelmente ela estava furiosa comigo. E eu simplesmente não tinha tempo nenhum para explicações.

Depois de entrar, abri minha pasta para tomar nota dessas perguntas e vi a lista de medidas que Jonah me dera na noite anterior. No momento que vi as definições de novo, ficou óbvio. As perguntas correspondiam às medidas.

Foi assim que Jonah soubera. Ele estava usando as medidas na forma de perguntas simples para ver se seu palpite sobre os robôs estava certo: vendemos mais produtos (isto é, o ganho cresceu?); demitimos alguém (nossa despesa operacional caiu?) e a última, exatamente o que ele dissera: nossos inventários baixaram?

Com essa observação, não levei muito tempo para ver como expressar a meta através das medidas do Jonah. Ainda estava um pouco confuso pela maneira que ele formulara as definições. Mas, à parte disso, é claro que todas as empresas querem que o ganho cresça. Todas elas também querem que os outros dois, inventário e despesas operacionais, baixem, se for possível, de alguma maneira. E, com certeza, é melhor que tudo isso ocorra simultaneamente, assim como as três que Lou e eu encontramos.

Então era assim que se podia expressar a meia?

Aumentar o ganho e reduzir simultaneamente o inventário e a despesa operacional.

Isso significava que, se os robôs tivessem feito o ganho crescer e os outros dois baixarem, eles teriam ganho dinheiro para o sistema. Mas o que acontecera realmente desde que eles começaram a funcionar?

Não sabia qual efeito eles haviam causado no ganho, se é que tinha havido algum. Mas sabia que, no geral, os inventários tinham aumentado nos últimos seis ou sete meses, embora não pudesse afirmar com certeza que os robôs eram os culpados. Os robôs aumentaram nossa depreciação, porque eram equipamentos novos, mas eles não substituíram diretamente nenhum serviço da fábrica; nós simplesmente transferimos o pessoal. O que significava que os robôs tinham aumentado a despesa operacional.

OK, mas a eficiência aumentara por causa dos robôs. Talvez essa tenha sido a nossa salvação. Quando a eficiência aumenta, o custo por peça tem de cair.

Mas será que o custo caíra realmente? Como o custo por peça poderia ter caído se a despesa operacional subira?

Quando cheguei na fábrica, já era uma hora e eu ainda não tinha pensado em uma resposta satisfatória. Ainda estava pensando nisso quando passei pela porta do escritório. A primeira coisa que fiz foi parar na sala de Lou.

- Você tem alguns minutos? perguntei.

- Está brincando? Procurei por você a manhã inteira.

Ele pegou uma pilha de papel que estava em um canto de sua mesa. Devia ser o relatório que ele tinha que mandar para a divisão.

- Não, não quero falar sobre isso agora. Tenho algo mais importante em mente.

Observei suas sombrancelhas subirem.

- Mais importante do que este relatório para Peach?

- Infinitamente mais importante do que isso.

Lou balançou a cabeça enquanto se inclinava em sua poltrona giratória e me indicou uma cadeira.

- Que posso fazer por você?

- Depois que aqueles robôs lá do piso entraram na Unha e tiramos todas as máquinas antigas, o que aconteceu com as nossas vendas?

As sombrancelhas de Lou baixaram novamente; ele se inclinou para a frente e ficou olhando para mim por cima dos bifocais.

- Que tipo de pergunta é essa?

- Uma inteligente, espero. Preciso saber se os robôs causaram algum impacto nas nossas vendas. E, especificamente, se houve algum aumento depois que eles entraram na Unha.

- Aumento? Quase todas as nossas vendas estiveram niveladas ou caíram desde o ano passado.

Fiquei um pouco irritado.

- Bem, você se importa em verificar? perguntei.

Ele levantou as mãos, rendendo-se.

- De forma nenhuma. Tenho todo o tempo do mundo.

Lou abriu sua gaveta e, depois deolhar rapidamente os papéis que estavam no arquivo, começou a tirar vários relatórios, tabelas e gráficos. Ambos começamos a folhear tudo. Mas descobrimos que em todos os casos em que um robô entrara na unha, não houve nenhum aumento nas vendas de qualquer produto para os quais eles faziam peças, nem mesmo uma ligeira alteração na curva. Só para observar, verificamos também as remessas feitas na fábrica, mas não houve nenhum aumento aU também. Na verdade, o único aumento fora nas remessas atrasadas; elas tinham crescido rapidamente nos últimos nove meses.

Lou levantou os olhos dos gráficos e olhou para mim.

- Alex, não sei o que você está tentando provar. Mas se você quer apresentar alguma estória de sucesso sobre como os robôs vão salvar a fábrica com o aumento

das vendas, a evidência simplesmente não existe. Os dados dizem praticamente o contrário.

-É exatamente isso que eu temia.

-O que você quer dizer?

-Explicarei em um minuto. Vamos ver os inventários. Quero descobrir o que aconteceu com o estoque em processo das peças produzidas pelos robôs.

Lou desistiu.

-Não posso ajudar nisso, disse ele. Não tenho nada sobre os inventários por número de peça.

-OK, vamos chamar Stacey.

Stacey Potazenik administrava o controle de inventário da fábrica. Lou deu um telefonema e a tirou de outra reunião.

Stacey era uma mulher de quarenta e poucos anos. Ela era alta, magra e ativa. Seu cabelo era preto, com mechas grisalhas, è ela usava óculos grandes e redondos. Ela sempre usava saia" e paletó; eu nunca a vi vestida com uma blusa com algum tipo de laço, fita ou babado. Não sabia quase nada sobre sua vida particular. Ela usava uma aliança, mas nunca mencionou um marido. Raramente ela dizia algo sobre sua vida fora da fábrica. Eu sabia que ela trabalhava bastante. •

Quando ela entrou no escritório, perguntei-lhe sobre o estoque em processo das peças que passavam pelas áreas dos robôs.

- Você quer números exatos? perguntou ela.

- Não, só precisamos saber no geral.

- Bem, posso lhe dizer sem olhar que os inventários daquelas peças aumen taram.

- Recentemente?

- Não, isso vem acontecendo desde o final do terceiro trimestre. E você não pode me culpar por isso, embora todos sempre o façam, porque lutei contra ele o tempo todo.

- O que você quer dizer com isso?

- Você se lembra, não? Ou talvez você nem estivesse aqui nessa época. Mas quando os relatórios chegaram, descobrimos que os robôs da solda estavam trabalhando apenas com uma eficiência em torno de trinta por cento. E os outros robôs não eram muito melhores. Ninguém toleraria isso.

Olhei para Lou.

- Tínhamos que fazer alguma coisa, disse ele. Frost iria querer a minha cabeça se eu não tivesse falado. Aquelas coisas eram novas em folha e muito caras. Eles nunca pagariam por elas mesmas no tempo projetado se as mantivéssemos a

trinta por cento.

-OK, espere um minuto, disse a ele. Voltei-me para Stacey. - O que você fez então?

-O que eu poderia fazer? Tive que liberar mais material para o piso em todas as áreas que alimentavam os robôs. O fato de dar aos robôs mais coisas para produzir aumentou sua eficiência. Mas desde então, estamos terminando cada mês com um excesso dessas peças.

-Mas o importante é que a eficiência aumentou, disse Lou, tentando acrescentar uma observação brilhante. Ninguém pode nos criticar por isso.

-Não tenho mais muita certeza disso. Stacey, por que estamos com esse excesso? Por que não estamos consumindo essas peças?

-Bem, em muitos casos, atualmente,não temos pedidos para atender que exijam essas peças. E, nos casos onde temos pedidos, parece que simplesmente não conseguimos o suficiente das outras peçajj de que precisamos.

-Porquê? T i

-Você teria que perguntar isso para Bob Donovan, disse Stacey.

-Lou, mande chamar Bob.

Bob entrou no escritório com uma mancha de graxa em sua camisa branca bem em cima da barriga, e ele estava falando sem parar sobre o que estava acontecendo com a avaria das máquinas automáticas de testes.

-Bob, disse a ele, esqueça disso por enquanto.

-Alguma outra coisa errada?

-Sim. Estávamos falando sobre nossas celebridades, os robôs.

Bob olhou de um lado para outro, imaginando, acho, o que estivéramos falando.

-Por que você está preocupado com eles? perguntou ele. Os robôs funcionam muito bem agora.

-Não temos muita certeza disso. Stacey me disse que temos excesso de peças fabricadas pelos robôs. Mas, em alguns casos, não temos o suficiente de algumas outras peças para montar e expedir nossos pedidos.

Bob disse: - Não é que não tenhamos peças suficientes, parece mais que não as temos quando precisamos delas. Isso vale também para muitas das peças dos robôs. Temos uma pilha de algo como, digamos, CD-50 parada durante meses, Operando pelas caixas de controle. Depois temos as caixas de controle, mas não temos alguma outra coisa. Finalmente temos a outra coisa, montamos o pedido e o expedimos. Depois você procura por um CD-50 e não encontra nenhum. Temos toneladas de CD-45 e 80, mas nenhum 50. Então esperamos. E, na hora que temos

os 50 de novo, todas as caixas de controle já se foram.

- E assim por diante, disse Stacey.

- Mas, Stacey, você disse que os robôs estavam produzindo um monte de peças para as quais não temos pedidos, respondi. Isso significa que estamos produzindo peças de que não precisamos.

- Todos dizem que no fim as usaremos, disse ela. Depois acrescentou: - Veja, é o mesmo jogo que todos fazem. Sempre que a eficiência cai, todos se prendem à previsão futura para se manterem ocupados. Nós formamos o inventário. Se a previsão não se mantém, é o inferno que paga. Bem, é isto que está acontecendo agora. Estamos formando inventário durante a maior parte do ano e o mercado não nos ajudou em nada.

- Eu sei, Stacey, eu sei. E não estou culpando você nem ninguém. Só estou tentando entender isto.

Já inquieto, levantei-me e comecei a andar.

Disse: - Então o esquema foi este: para dar aos robôs mais coisas para fazer, nós liberamos mais materiais.

- Que, por sua vez, aumentaram os inventários, disse Stacey.

- Que aumentaram nossos custos, acrescentei.

- Mas o custo dessas peças caiu, disse Lou.

- Caiu mesmo? perguntei. E o acréscimo no custo de manter o inventário? Isso é despesa operacional. E, se ele subiu, como o custo das peças poderia cair?

- Veja, isso depende do volume, disse Lou.

- Exatamente, eu disse. Volume de vendas... é isso o que interessa. E, quando temos peças que não podem ser montadas para formar um produto e vendidas porque não temos os outros componentes, ou porque não temos os pedidos, então estamos aumentando nossos custos.

- Alex, disse Bob, você está tentando nos dizer que nós nos demos mal por causa dos robôs?

Eu me sentei novamente.

- Nós não estamos administrando de acordo com a meta, murmurei.

Lou apertou os olhos. - A meta? Você quer dizer os objetivos do mês?

Olhei para eles.

- Acho que preciso explicar algumas coisas.

10

Uma hora e meia depois, tinha revisado tudo com eles. Estávamos na sala de reuniões, que eu tinha solicitado por ter uma lousa. Nela, desenhei um diagrama da meta. Naquele momento, acabara de escrever as definições das três medidas.

Todos estavam quietos. Finalmente, Lou disse: - Diabos, onde você conseguiu essas definições?

- Meu antigo professor de física as deu pra mim.

- Quem? perguntou Bob.

- Seu antigo professor de física? perguntou Lou.

- Sim, disse defensivamente. Que me dizem disso?

- E qual é o nome dele? perguntou Bob.

- Ou qual é o nome dela, disse Stacey.

- O nome dele é Jonah. Ele é de Israel.

Bob disse: - Bem, o que quero sal^er é por que em ganho ele diz vendas? Nós somos produção. Não temos nada a ver com vendas; isso é marketing.

Balancei os ombros. Afinal, tinha feito essa mesma pergunta no telefone. Jonah dissera que as definições eram precisas, mas não sabia como responder a Bob. Eu me virei na direção da janela. Depois vi o que deveria ter me lembrado.

- Venha até aqui, disse a Bob.

Ele veio se arrastando. Coloquei a mão no seu ombro e apontei a janela.

- O que são aquelas coisas? perguntei.

- Armazéns, disse ele.

- Para que?

- Produtos acabados.

- Será que a empresa permaneceria nos negócios se tudo o que fizéssemos fosse produzir para encher aqueles armazéns?

- OK,OK, disse Bob timidamente, percebendo então o sentido. Por isso, temos de vender as coisas para ganhar dinheiro.

Lou ainda estava com os olhos fixos na lousa.

- Interessante, não, que cada uma dessas definições tenha a palavra dinheiro, disse ele. Ganho é o dinheiro que entra. Inventário é o dinheiro atualmente dentro do sistema. E despesa operacional é o dinheiro que temos de desembolsar para que o ganho aconteça. Uma medida para o dinheiro que entra, uma para o dinheiro que ainda está retido e uma para o dinheiro que sai.

- Bem, se você pensar em todo o investimento representado pelo que nós

temos parado lá no piso, com certeza sabe que inventário é dinheiro, disse Stacey. Mas o que me incomoda é que não vejo como ele está tratando do valor adicionado aos materiais pelo trabalho direto.

- Eu imaginei a mesma coisa e só posso lhe dizer o que ele me disse.

- O que foi?

- Ele disse que acha melhor que o valor acrescido não seja levado em consideração. Ele disse que isso acaba com a "confusão" sobre o que é um investimento e o que é uma despesa.

Stacey e todos nós pensamos nisso durante algum tempo. A sala ficou em silêncio novamente.

Depois Stacey disse: - Talvez Jonah ache que o trabalho direto não deva fazer parte do inventário porque o tempo dos empregados não é o que estamos realmente vendendo. De certo modo, nós "compramos" tempo de nossos empregados, mas não vendemos esse tempo para o cliente, a menos que estejamos falando de serviço.

- Ei, espere um pouco, disse Bob. Agora olhe aqui: se estamos vendendo o produto, não estamos também vendendo o tempo investido nesse produto?

- OK, mas e o tempo ocioso? perguntei.

Lou se intrometeu para por fim a isso, dizerido: - Tudo isso, se entendi corretamente, é uma maneira diferente de fazer a contabilidade. Todo o tempo do empregado, quer seja direto ou indireto, tempo ocioso ou operacional, ou o que quer que seja, é despesa operacional, segundo Jonah. Você ainda o está contabilizando. Apenas a maneira dele é mais simples e você não tem de fazer tantas jogadas.

Bob desabafou: - Jogadas? Nós, das operações, somos gente honesta e trabalhadora que não tem tempo para jogadas.

- Sim, vocês estão muito ocupados transformando o tempo ocioso em tempo de processo apenas batendo uma caneta, disse Lou. Ou transformando o tempo de processo em mais pilhas de inventário, disse Stacey. Eles continuaram a zombar disto durante algum tempo. Enquanto isso, fiquei pensando que poderia haver algo mais em relação a isto além da simplificação. Jonah mencionou confusão entre investimento e despesa; será que estávamos confusos o bastante para estarmos fazendo algo que não deveríamos? Depois ouvi Stacey falar.

- Mas como saberemos o valor de nossos produtos acabados? perguntou ela.

- Em primeiro lugar, o mercado determina o valor do produto, disse Lou. E, para que o grupo ganhe dinheiro, o valor do produto e o preço que estamos cobrando têm de ser maior que a combinação do investimento no inventário e a despesa operacional total por unidade do que vendemos.

Vi pela expressão de Bob que ele não estava acreditando muito. Perguntei-

lhe o que o incomodava.

- Isso é loucura, resmungou ele.

- Por quê? perguntou Lou.

- Isso não vai funcionar! disse Bob. Como você pode contabilizar tudo em todo o maldito sistema com três míseras medidas?

- Bem, disse Lou enquanto pensava sobre o que estava na lousa.

- Diga uma coisa que não se encaixa em uma dessas três medidas.

- Ferramentas, máquinas... disse Bob enquanto contava em seus dedos. Este prédio, a fábrica inteira!

- Está tudo ali, disse Lou.

- Onde? perguntou Bob.

Lou se virou para ele. - Veja, essas coisas estão parte em uma e parte em outra. Se você tem uma máquina, a depreciação dessa máquina é despesa operacional. Qualquer parte do investimento que ainda permaneça na máquina, e puder ser vendida, é inventário.

- Inventário? Pensei que inventário fossem produtos, peças e assim por diante, disse Bob. Você sabe, as coisas que vamos vender.

Lou sorriu. - Bob, a fábrica inteira é um investimento que pode ser vendido, pelo preço certo e nas circuntâncias certas.

E talvez mais cedo do que gostaríamos, pensei.

Stacey disse: - Então investimento é a mesma coisa que inventário.

- E o óleo lubrificante para as máquinas? perguntou Bob.

- É despesa operacional, disse a ele. Nós não vamos vender esse óleo para um cliente.

- E o refugo? perguntou ele.

- Isso é despesa operacional também.

- É mesmo? E o que vendemos para o comerciante da sucata?

- Certo, então é o mesmo que a máquina, disse Lou. Qualquer dinheiro que perdemos é despesa operacional^ qualquer investimento que podemos vender é inventário.

- O custo de manter o inventário tem de ser despesa operacional, não? perguntou Stacey.

Lou e eu concordamos com a cabeça.

Depois pensei sobre as coisas "técnicas" do negócio, coisas como o conhecimento, conhecimento de consultores, conhecimento obtido através da pesquisa e desenvolvimento. Apresentei-as para eles para ver como achavam que estas coisas deveriam ser classificadas.

O dinheiro para o conhecimento nos deixou confusos durante certo tempo. Depois decidimos que dependia de onde o conhecimento era usado. Se fosse conhecimento que nos desse um novo processo de produção, algo que nos ajudasse a transformar inventário em ganho, então seria despesa operacional. Se pretendêssemos vender o conhecimento, como no caso de uma patente ou licença de tecnologia, então seria inventário. Mas se o conhecimento dissesse respeito a um produto que a própria UniCo iria fabricar, seria como uma máquina, um investimento para ganhar dinheiro que perderia o valor à medida que o tempo passasse. E, novamente, o investimento que pudesse ser vendido seria inventário; a desvalorização seria despesa operacional.

- Tenho algo para você, disse Bob. Esta é uma coisa que não se encaixa: o motorista de Granby.

- O que?

- Você sabe, aquele homem de terno que dirige a limusine do J. Bart Granby, disse Bob.

- Ele é despesa operacional, disse Lou.

- Uma ova que é! Digo agora que o motorista de Granby transforma inventário em ganho, disse Bob e olhou em volta como se tivesse realmente nos pegando nessa. Aposto que o motorista nem mesmo sabe que inventário e ganho existem.

- Infelizmente, nem algumas de nossas secretárias, disse Stacey.

Eu disse: - Você não tem de colocar suas mãos no produto para transformar o inventário em ganho. Todos os dias, Bob, você está lá ajudando a transformar o inventário em ganho. Mas, para o pessoal do piso, provavelmente parece que tudo o que você faz é andar por lá e complicar a vida de todos.

- Sim, ninguém aprecia isso, disse Bob. Mas você ainda não me disse onde o motorista se encaixa.

- Bem, talvez o motorista ajude Granby a ter mais tempo para pensar e tratar com os clientes, enquanto o leva de um lado para outro, comentei.

- Bob, por que você não pergunta ao Sr. Granby da próxima vez que vocês dois almoçarem juntos, disse Stacey.

- Isso não é tão engraçado quanto você pensa, disse. Acabei de saber nesta manhã que talvez Granby venha aqui fazer vídeo-teipe sobre os robôs.

- Granby vai vir aqui? perguntou Bob.

- E se Granby vier, pode apostar que Bill Peach e todos os outros virão juntos - disse Stacey.

- É bem do que precisamos, resmungou Lou.

Stacey se virou para Bob. - Você entende agora porque Alex está perguntando sobre os robôs. Temos de parecer bons para Granby.

- Nós parecemos bons, disse Lou. As eficiências são bastante aceitáveis; Granby não ficará embaraçado ao aparecer com os robôs na fita.

Mas eu disse: - Maldição, não me interessa Granby e seu vídeo-teipe. Na verdade, aposto que, de qualquer maneira, essa fita nunca será feita aqui, mas isso não vem ao caso. O problema é que todos - inclusive eu, até agora, achamos que esses robôs foram um grande melhoramento na produtividade. E acabamos de ver que eles não são produtivos em termos da meta. Da maneira que os estamos usando, na verdade eles são contraproducentes.

Todos ficaram quietos.

Finalmente, Stacey teve coragem de dizer: - Ok, então, de alguma maneira, temos de tornar os robôs produtivos em termos da meta.

- Temos de fazer mais do que isso, disse. Virei-me para Bob e Stacey. Ouçam, já contei para Lou e acho que esta é uma boa hora de contar a vocês dois. Sei que, de qualquer forma, no final vocês ficarão sabendo de tudo.

- Sabendo do que? perguntou Bob.

- Recebemos um ultimato de Peach: três meses para levantar a fábrica ou ele encerra as nossas atividades.

Ambos ficaram atónitos por alguns momentos. Depois os dois me fizeram um monte de perguntas. Levei alguns minutos para lhes dizer o que sabia, evitando o que soubera sobre a divisão; não quis deixá-los em pânico.

Finalmente, eu disse: - Sei que não parece muito tempo. E não é. Mas até que me chutem daqui, não vou desistir. É da conta de vocês decidirem o que fazer, mas se quiserem sair, sugiro que o façam agora. Porque nos próximos três meses vou precisar de tudo o que puderem me oferecer. Se pudermos fazer este lugar apresentar algum progresso, irei até Peach e farei qualquer coisa para fazê-lo nos dar mais tempo.

- Você acha mesmo que Conseguiremos? perguntou Lou.

- Honestamente não sei. Mas pelo menos agora estamos vendo algumas das coisas que estamos fazendo de errado.

- E o que podemos fazer que seja diferente? perguntou Bob.

- Por que não paramos de empurrar materiais para os robôs-e tentamos reduzir os inventários? sugeriu Stacey.

- Ei, sou todo a favor de inventários mais baixos, disse Bob. Mas se não produzirmos, nossa eficiência cairá. Então voltaremos ao ponto de partida. ,

- Peach não vai nos dar uma segunda chance se tudo o que lhe dermos for

menos eficiência, disse Lou. Ele quer mais eficiência, não menos.

Passei os dedos pelo cabelo.

Depois Stacey disse: - Talvez você devesse tentar falar novamente com esse homem, Jonah. Parece que ele domina bem o assunto.

- Sim, pelo menos poderíamos ouvir o que ele tem a dizer, disse Lou.

- Bem, eu falei com ele ontem à noite. Foi quando ele me deu todas essas coisas, disse, apontando para as definições na lousa. Ele deve me telefonar...

Olhei para seus rostos.

- Certo, vou tentar de novo, disse e peguei minha pasta para procurar pelo telefone dele em Londres.

Fiz uma ligação da própria sala de reuniões com os três ouvindo ansiosos em volta da mesa. Mas ele não estava mais lá. Em vez disso, terminei falando com uma das secretárias.

- Ah, sim, Sr. Rogo, disse ela. Jonah tentou falar com o senhor, mas sua secretária disse que o senhor estava em uma reunião. Ele queria conversar com o senhor antes de sair de Londres hoje, mas se desencontraram.

- Onde ele vai estar nos próximos dias?

- Ele foi para Nova Iorque de Concorde. Talvez o senhor o encontre no hotel.

Anotei o nome do hotel e lhe agradeci. Depois, consegui o número dele com a telefonista e esperava apenas conseguir deixar um recado para ele, quando telefonei. A telefonista do hotel passou a ligação.

- Alo? disse uma voz sonolenta.

- Jonah? É Alex Rogo. Acordei você?

- Na verdade, sim.

- Oh, sinto muito, vou tentar não tomar muito do seu tempo. Mas precisava realmente conversar mais com você sobre o que discutimos ontem à noite.

- Ontem a noite? perguntou ele. Sim, suponho que era ontem à noite pelo seu horário.

- Talvez pudéssemos arranjar para você fazer uma visita à minha fábrica e se reunir comigo e minha equipe, sugeri.

- Bem, o problema é que tenho compromissos marcados para as próximas três semanas e depois volto para Israel.

- Mas, veja, não posso esperar tanto tempo. Tenho alguns problemas importantes que preciso resolver e não tenho muito tempo. Entendo agora o que você quis dizer sobre os robôs e a produtividade. Mas minha equipe e eu não sabemos qual deveria ser o próximo passo e... bem, talvez se eu explicasse algumas coisas para você...

- Alex, eu gostaria de ajudar você, mas também preciso dormir um pouco. Estou exausto. Mas tenho uma sugestão: se sua agenda permitir, por que não nos encontramos, amanhã de manhã, às sete para tomar café aqui no meu hotel.

- Amanhã?

- Certo. Teremos mais ou menos uma hora e poderemos conversar. Do contrário...

Olhei em volta para os outros, que me observavam com ansiedade. Disse a Jonah para esperar um momento.

- Ele quer que eu vá para Nova Iorque amanhã, disse a eles. Alguém pode pensar em uma razão pela qual eu não deva ir?

- Você está brincando? disse Stacey.

- Vá, disse Bob.

- O que você tem a perder? disse Lou.

Tirei a mão do bocal. - OK, estarei aí.

- Excelente! disse Jonah com alivio. Até lá, boa noite.

Quando voltei .10 meu escritório, Fran me olhou surpresa.

-Aí está você! disse elare pegou os recados. Este homem telefonou duas vezes de Londres. Ele não quis dizer se era importante.

-Tenho um serviço para você, disse. Encontre uma maneira para eu ir até Nova Iorque esta noite.

11

Mas Julie não entende.

- Obrigado por me avisar com antecedência, disse ela.

- Se eu soubesse antes, teria lhe dito.

- Ultimamente, tudo é inesperado com você.

- Não lhe digo sempre quando sei que vai surgir alguma viagem?

Ela andou de um lado para outro perto da porta do quarto. Eu estava colocando algumas coisas em uma sacola que estava aberta sobre a cama. Estávamos sozinhos; Sharon estava na casa de uma amiga e Dave no ensaio da Banda.

- Quando isto vai acabar? perguntou ela.

Parei de tirar algumas roupas de uma gaveta. Estava ficando irritado com as perguntas porque tínhamos falado sobre tudo isso cinco minutos antes. Por que era tão difícil para ela entender?

- Julie, eu simplesmente não sei. Tenho um monte de problemas para resolver.

Mais passos. Ela não gostou disso. Ocorreu-me que talvez ela não confiasse em mim ou coisa parecida.

- Ei, vou telefonar assim que chegar em Nova Iorque. Certo?

Ela se virou como se fosse sair do quarto.

- Certo. Telefone, disse ela, mas talvez eu não esteja aqui.

Parei de novo.

- O que você quer dizer com isso?

- Talvez eu esteja fora.

- Oh. Bem, acho que terei de arriscar.

- Acho que sim, disse ela, furiosa, já saindo pela porta.

Peguei outra camisa e fechei a gaveta com violência. Quando acabei de arrumar a sacola, fui procurar por ela. Encontrei-a na sala. Ela estava parada ao lado da janela, mordendo a ponta do polegar. Peguei sua mão e beijei o polegar. Depois tentei abraçá-la.

- Ouça, sei que não tenho merecido sua confiança ultimamente, disse. Mas isto é importante. É pela fábrica...

Ela balançou a cabeça e se afastou. Eu a segui até a cozinha. Ela ficou de costas para mim.

- Tudo é pelo seu trabalho, disse ela. É tudo em que você pensa. Nem mesmo posso contar com você para jantar. E as crianças ficam perguntando porque você

está assim...

Uma lágrima estava se formando no canto de seu olho. Tentei enxugá-la, mas ela afastou minha mão.

- Não! disse ela. Vá pegar esse avião para onde quer que você esteja indo.

- Julie...

Ela passou por mim.

- Julie, isto não é justo! gritei pra ela.

Ela se virou para mim.

- É isso mesmo, disse ela. Você não está sendo justo. Nem comigo nem com seus filhos.

Ela subiu a escada sem olhar para trás. E eu nem mesmo tinha tempo para resolver isto; já estava atrasado para o vôo. Peguei minha sacola, coloquei-a no ombro e peguei minha pasta a caminho da porta.

Às 7hl0min da manhã seguinte estava esperando por Jonah no saguão do hotel. Ele estava alguns minutos atrasado, mas não era nisso que estava pensando enquanto andava. Estava pensando em Julie. Estava preocupado com ela... com nós dois. Assim que cheguei ao quarto do hotel tentei ligar para casa. Não houve resposta. Nem mesmo uma das crianças pegou o telefone. Andei pelo quarto durante meia hora, chutei algumas coisas e tentei novamente. Ainda ninguém respondia. Até as duas da manhã, disquei o número a cada quinze minutos. Ninguém estava em casa. A certa altura, liguei para a companhia aérea para ver se poderia conseguir um vôo de volta, mas não havia nenhum para aquele destino àquela hora. Finalmente dormi. A telefonista me chamou às seis horas conforme eu pedira. Disquei o número mais duas vezes antes de sair do quarto. Na segunda vez, deixei-o tocar por cinco minutos. Ainda ninguém respondia.

- Alex!

Eu me virei. Jonah estava vindo na minha direção. Ele estava usando uma camisa branca - sem gravata nem paletó - e calças comuns.

- Bom dia, disse enquanto apertamos as mãos. Vi que os olhos dele estavam inchados, como os de uma pessoa que não dormia muito; acho que os meus provavelmente também estavam assim.

- Sinto estar atrasado, disse ele. Tive um jantar ontem à noite com alguns associados e ficámos conversando, acredito, até as três da manhã. Vamos arranjar uma mesa para tomar café.

•Entrei com ele no restaurante e o máitre nos levou até uma mesa com uma toalha de Unho branco.

- Como você fez com as medidas que lhe passei pelo telefone? perguntou ele depois que nos sentamos.

Liguei minha mente nos negócios e disse a ele como expressei a meta com suas medidas. Jonah pareceu muito satisfeito.

- Excelente, disse ele. Você se saiu muito bem.

- Obrigado, mas temo que preciso de mais do que uma meta e algumas medidas para salvar minha fábrica.

- Para salvar sua fábrica?

- Bem... sim, é por isso que estou aqui. Quer dizer, não lhe telefonei apenas para falar sobre filosofia.

Ele sorriu. - Não, não achei que você veio até aqui somente por amor à verdade. OK, Alex, diga-me o que está acontecendo.

- Isto é confidencial, disse a ele. Depois expliquei a situação da fábrica e o prazo final de três meses antes que ela fechasse. Jonah ouviu com atenção. Quando terminei, ele se recostou na cadeira.

- O que você espera de mim?

- Não sei se existe uma resposta, mas gostaria que você me ajudasse a encontrá-la, uma que me permitisse manter a fábrica em atividade e o meu pessoal trabalhando.

Jonah olhou para longe por um momento.

- Vou lhe contar o meu problema, disse ele. Tenho uma agenda inacreditável. É por isso que estamos nos encontrando, incidentalmente, neste horário terrível. Com os compromissos que tenho, não existe nenhuma maneira que eu possa dispor de tempo para fazer todas as coisas que provavelmente você esperaria de um consultor.

Suspirei, muito desapontado e disse: - OK, se você está muito ocupado...

- Espere, eu ainda não terminei. Isso não significa que você não poderá salvar sua fábrica. Não tenho tempo de resolver problemas por você. Mas, de qualquer maneira, essa não seria a melhor coisa para você...

- O que você quer dizer? interrompi.

Jonah levantou a mão: - Deixe-me terminar! Pelo que ouvi, creio que você pode resolver seus próprios problemas. O que farei é lhe dar algumas regras básicas para aplicar. Se você e seu pessoal as seguirem de maneira inteligente, creio que salvarão sua fábrica. Que tal?

- Mas, Jonah, nós só temos três meses.

Ele balançou a cabeça com impaciência. - Eu sei, eu sei. Três meses é tempo mais do que suficiente para apresentar melhoramentos... isto é, se você se dedicar.

Senão, então nada que eu disser poderá salvá-lo.

- Oh, você pode certamente contar com nossa dedicação.

- Vamos tentar então?

- Para falar com franqueza, não sei o que mais posso fazer, disse. Depois sorri. Acho que é melhor perguntar quanto isto vai me custar. Você tem algum tipo de custo padrão ou coisa parecida?

- Não, não tenho. Mas farei um trato com você. Pague-me apenas o valor do que você aprendeu comigo.

- Como saberei quanto é?

- Depois que terminarmos, você terá uma ideia razoável. Se sua fábrica falir, então, obviamente, o valor do seu aprendizado não terá sido muito; então você não me deverá nada. Se, por outro lado, você aprender o suficiente comigo para ganhar bilhões, então você deverá me pagar de acordo.

Eu ri. O que tinha a perder?

- OK, é justo, disse finalmente.

Apertamos as mãos por sobre a mesa.

Um garçon nos interrompeu para perguntar seja queríamos fazer o pedido. Nenhum de nós tinha aberto o cardápio, mas só queríamos café. O garçon nos informou que havia uma taxa mínima de cinco dólares para ficar na sala de café. Então Jonah lhe disse para trazer para nós dois bules de café e uma jarrinha de leite. Ele nos olhou feio e desapareceu.

- Agora, disse Jonah. Por onde começar...

- Pensei que talvez pudéssemos primeiro nos concentrar nos robôs.

Jonah sacudiu a cabeça.

- Alex, esqueça-se de seus robôs por enquanto. Eles são como algum brinquedo industrial novo que alguém descobriu. Você tem muito mais coisas fundamentais com que se preocupar.

- Mas você não está levando em consideração a importância que eles têm para nós. Eles são alguns de nossos equipamentos mais caros. Nós absolutamente temos de mantê-los produtivos.

- Produtivos em relação a que? perguntou ele com uma rispidez em sua voz.

- OK, certo... temos de mantê-los produtivos em termos da meta. Mas preciso de muita eficiência para fazer essas coisas pagarem por si mesmas, e só consigo a eficiência se elas estiverem fabricando peças.

Jonah estava sacudindo a cabeça novamente.

- Alex, no nosso primeiro encontro você me disse que sua fábrica tem uma eficiência muito boa no geral. Se a sua eficiência é tão boa , então por que a sua

fábrica está em dificuldades?

Ele tirou um charuto do bolso da camisa e tirou a ponta dele com os dentes.

- OK, veja, tenho que me preocupar com a eficiência apenas porque a administração se preocupa com ela, disse.

- O que é mais importante para a sua administração, Alex: eficiência ou dinheiro?

- Dinheiro, é claro. Mas uma eficiência alta não é essencial para ganhar dinheiro?

- Na maior parte do tempo, sua luta por uma eficiência alta está levando você na direção oposta à sua meta.

- Não entendo. E, mesmo se eu entendesse, a administração não iria entender.

Mas Jonah acendeu seu charuto e disse entre baforadas: - Ok, vamos ver se posso lhe ajudar a entender com algumas perguntas e respostas básicas. Primeiro me diga isto: quando você vê um de seus empregados parado, sem nada para fazer, isto é bom ou ruim para a empresa?

- É ruim, claro. \

- Sempre?

Senti que esta era uma pergunta astuciosa.

- Bem, nós temos que fazer a manutenção...

- Não, não, não estou falando sobre um empregado de produção que está parado porque não há nenhum produto para ser trabalhado.

- Sim, isto é sempre ruim, eu disse.

- Por quê?

Dei uma risadinha. - Não é óbvio? Porque é um desperdício de dinheiro! O que deveríamos fazer, pagar às pessoas para não fazerem nada? Não podemos" custear o tempo ocioso. Nossos custos estão altos demais para tolerar isso. É ineficiência, é baixa produtividade, não importa como você meça.

Ele se inclinou para a frente como se fosse sussurrar um grande segredo para mim.

- Deixe-me dizer uma coisa, disse. Uma fábrica na qual todos estão traba lhando todo o tempo é muito ineficiente.

- Como é?

- Você me ouviu.

- Mas como você pode provar isso?

Ele disse: - Você já provou isso em sua fábrica. Está bem na frente dos seus olhos. Mas você não vê.

Foi minha vez de sacudir a cabeça. - Jonah, acho que não estamos nos comunicando. Veja, na minha fábrica não tenho pessoal extra. A única maneira de expedir produtos é manter todos trabalhando constantemente.

- Diga-me, Alex, você tem excesso de inventário na sua fábrica?

- Sim, nós temos.

- Você tem muito excesso de inventário?

- Bem... sim.

- Você tem um monte de muito excesso de inventário?

- Certo, OK, nós temos mesmo um monte de muito excesso, mas onde você quer chegar?

- Você percebe que a única maneira pela qual você cria excesso de inventário é tendo excesso de mão-de-obra? disse.

Pensei sobre isso. Depois de um minuto, tive que concluir que ele estava certo; as máquinas não preparam e operam elas mesmas. As pessoas criam o excesso de inventário.

- O que você sugere que eu faça? perguntei. Demitir mais pessoas? Estou praticamente reduzido ao mínimo agora.

- Não, não estou sugerindo que você demita mais pessoas. Mas estou sugerindo que você questione a maneira como está administrando a capacidade de sua fábrica. E, deixe-me lhe dizer, não está de acordo com a meta.

Entre nós, o garçon colocou dois bonitos bules de prata, com fumaça saindo dos bicos. Ele colocou uma jarra de leite e serviu o café. Enquanto ele fazia isso, percebi que eu estava olhando para a janela. Depois de alguns segundos, senti Jonah colocar a mão no meu braço.

- É isso o que está acontecendo, disse ele. Lá fora, no mundo, você tem uma demanda de mercado do que quer que você esteja produzindo. E, dentro da sua empresa, você tem tantos recursos, cada um deles com bastante capacidade, para atender a essa demanda. Agora, antes que eu continue, você sabe o que quero dizer com "fábrica balanceada"?

- Você quer dizer balancear uma linha de produção?

- Ele disse: - Uma fábrica balanceada é basicamente o que todos os gerentes ue produção de todo o mundo ocidental vêm lutando para conseguir. É uma fábrica °nde a capacidade de todos os recursos é equilibrada exatamente com a demanda «o mercado. Você sabe por quê os gerentes tentam fazer isto?

- Bem, porque se não tivermos capacidade suficiente, estaremos nos enga- em termos do potencial do ganho. E, se tivermos capacidade maior que a

Clente, estaremos desperdiçando dinheiro. Estaremos perdendo uma opor-

tunidade de reduzir a despesa operacional.

- Sim, é exatamente o que todos pensam, disse Jonah. E a tendência da maioria dos gerentes é diminuir a capacidade onde quer que possam, então nenhum recurso fica parado e todos têm alguma coisa para trabalhar.

- Sim, claro, sei do que você está falando. Nós fazemos isso em nossa fábrica. Na verdade, isso é feito em todas as fábricas que já vi.

- Você dirige uma fábrica balanceada? ele perguntou.

- Bem, ela é tão balanceada quanto podemos fazê-la. Claro, temos algumas máquinas paradas, mas geralmente é apenas equipamento antigo. Quanto às pessoas, diminuímos nossa capacidade tanto quanto pudemos, expliquei. Mas ninguém nunca dirige uma fábrica perfeitamente balanceada.

- É engraçado, também não sei de nenhuma fábrica balanceada. Por que você acha que, depois de todo esse tempo e tentativas, ninguém nunca foi bem sucedido em dirigir uma fábrica balanceada?

- Posso lhe dar muitas razões. A razão número um é que as condições estão sempre se alterando, disse.

- Não, na verdade essa não é a razão número um, ele retfucou.

- Claro que é! Veja todas as coisas que tenho que enfrentar, meus forne cedores, por exemplo. Estamos no meio de um pedido importante e descobrimos que o fornecedor nos enviou um lote de peças com defeito. Ou veja todas as variáveis na minha força de trabalho - absentismo, pessoas que não se importam com qualidade, rotatividade de pessoal, o que você desejar. E, depois, existe o mercado em si. O mercado está sempre mudando. Então não é de se admirar que tenhamos capacidade demais em uma área e insuficiente em outra.

- Alex, a verdadeira razão pela qual você não pode equilibrar sua fábrica é muito mais básica do que todos esses fatores que mencionou. Todos eles são relativamente secundários.

- Secundários!?

- A verdadeira razão é que, quanto mais próximo você chçga de uma fábrica balanceada, mais próximo está da falência.

- Ora! Você só pode estar brincando comigo.

- Veja esta obsessão de diminuir a capacidade em termos da meta, ele disse. Quando você demite pessoas aumenta as vendas?

- Não, claro que não, respondi.

- Você reduz seu inventário?

- Não, não com o corte de pessoal. O que fazemos ao demitir empregados é reduzir nossas despesas.

- Sim, exatamente, Jonah disse. Você melhora apenas uma medida, a despesa operacional.

- Isso não é suficiente?

-Alex, a meta não é reduzir só a despesa operacional. A meta não é melhorar uma medida isoladamente. A meta é reduzir a despesa operacional e o inventário, aumentando simultaneamente o ganho.

- Certo. Concordo com isso, eu disse. Mas se reduzirmos as despesas e o inventário e o ganho permanecerem os mesmos, não estaremos em melhor situação?

- Sim, se você não aumentar o inventário e/ou reduzir o ganho, ele disse.

- OK, certo. Mas o equilíbrio da capacidade não afeta nenhum dos dois.

- Não mesmo? Como você sabe disso?

- Acabamos de dizer...

- Eu não disse nada disso. Perguntei a você. E você supôs que se diminuísse a capacidade para equilibrar com a demanda do mercado não afetaria o ganho nem o inventário. Mas, na verdade, essa suposição - que é praticamente universal no mundo empresarial ocidental - está totalmente errada.

- Como você sabe quê ela está errada?

- Por uma coisa: existe uma prova matemática que mostra claramente que, quando a capacidade é diminuída exatamente até a demanda do mercado, nem mais nem menos, o ganho cai e o inventário aumenta até o teto. E, como o inventário aumenta, o custo de manter o inventário - que é despesa operacional - sobe. Então é discutível se você pode mesmo executar a redução planejada na despesa opera cional total, na medida em que esperava melhorar.

- Como pode ser isso?

- Por causa da combinação entre dois fenómenos que são encontrados em todas as fábricas, disse Jonah. Um fenómeno se chama "eventos dependentes". Você sabe o que quero dizer com esse termo? Quero dizer que um evento, ou uma série deles, tem de acontecer antes que outro possa começar... o evento subsequente depende dos anteriores a ele. Você está acompanhando?

- Sim, claro. Mas qual é a grande jogada nisso?

-A grande jogada ocorre quando os eventos dependentes estão combinados com outro fenómeno chamado "flutuações estatísticas". Você sabe quais são elas? Eu balancei os ombros. - Flutuações estatísticas, certo?

- Deixe-me colocar desta maneira. Você sabe que alguns tipos de infor mações podem ser determinados com precisão. Por exemplo, se precisarmos saber [a] capacidade deste restaurante, poderemos determiná-la com precisão ao contar o Wimero de cadeiras de cada mesa.

Ele apontou para a sala.

- Mas existem outros tipos de informações que não podemos prever com precisão. Como quanto tempo o garçon levará para trazer a nota. Ou quanto tempo o cozinheiro vai gastar para fazer um omelete. Ou de quantos ovos a cozinha vai precisar hoje. Esses tipos de informações variam de um instante para outro. Eles estão sujeitos a flutuações estatísticas.

- Sim, mas em geral você pode ter uma ideia do que serão baseando-se na experiência, comentei.

- Mas só até certo ponto. Da última vez, o garçon trouxe a nota em cinco minutos e 42 segundos. Da vez anterior, foram apenas dois minutos. E hoje? Quem sabe? Poderão ser três, quatro horas - disse ele, olhando à sua volta. Diabo, onde está ele?

- Sim, mas se o cozinheiro estiver preparando um banquete e souber quantas pessoas virão e que todos vão comer omeletes, então ele saberá de quantos ovos vai precisar.

- Sabe mesmo? disse Jonah. Suponha que ele deixe um cair no chão?

- OK, então ele tem alguns a mais.

- A maioria dos fatores críticos para dirigir sua fábrica com sucesso não pode ser determinada com precisão antecipadamente.

O braço do garçon apareceu entre nós quando ele colocou a nota sobre a mesa. Puxei-a para o meu lado.

- Tudo bem, concordo, eu disse. Mas no caso de um empregado que faz o mesmo serviço todos os dias, essas flutuações entram na média de um período de tempo. Com franqueza, não vejo o que qualquer um desses fenómenos tenha a ver com qualquer coisa.

Jonah se levantou, pronto para ir embora.

- Não estou falando sobre um ou outro sozinho, disse ele, mas sim sobre o efeito dos dois juntos. É sobre isso que quero que você pense, pois tenho de ir.

- Você já vai?

- Eu preciso.

- Jonah, você não pode simplesmente sair correndo desta maneira.

- Tenho clientes esperando por mim.

- Jonah, não tenho tempo para charadas. Preciso de respostas.

Ele colocou a mão no meu braço.

- Alex, se eu simplesmente lhe disser o que fazer, no fim você falhará. Você tem de obter o conhecimento por si mesmo para fazer as regras funcionarem.

Ele apertou a minha mão.

- Até a próxima vez, Alex. Telefone para mim quando puder me dizer o que a combinação entre os dois fenómenos significa para a sua fábrica.

Depois foi embora apressado. Furioso por dentro, fiz sinal para o garçon e lhe entreguei a nota e algum dinheiro. Sem esperar pelo troco, segui na direção de Jonah até o saguão.

Retirei minha sacola com o mensageiro do hotel na recepção, onde a tinha deixado, e coloquei-a sobre o ombro. Quando me virei, vi Jonah, ainda sem paletó nem gravata, conversando com um homem elegante, que estava de terno azul com risca de giz, já saindo para a rua. Eles passaram juntos pelas portas e eu caminhava lentamente a alguns passos deles. O homem levou Jonah até uma limusine preta que estava à espera. Quando eles se aproximaram, um motorista saiu do carro para lhes abrir a porta.

Ouvi o homem do terno azul dizer, enquanto entrava na limusine atrás de Jonah: - Depois da visita às instalações, programamos uma reunião com o presidente e vários membros da diretoria... Dentro do carro, esperando por eles, estava um homem de cabelos grisalhos que apertou a mão de Jonah. O motorista fechou a porta e voltou para o volante. Pude ver apenas as silhuetas imprecisas de suas cabeças por trás do vidro escuro* enquanto o carro se movimentava silenciosamente no tráfego.

Entrei em um taxi.

O motorista perguntou: - Para onde, chefe?

12

Uma vez, ouvi uma estória na UniCo sobre um homem que, chegando em casa do trabalho uma noite, entrou e disse: - Oi, querida, já cheguei! E o que ele disse ecoou pela casa vazia. A esposa dele tinha levado tudo: as crianças, o cachorro, os peixes, a mobília, os tapetes, os aparelhos, as cortinas, os quadros da parede, a pasta de dentes, tudo. Bem, quase tudo, na verdade. Ela deixara duas coisas para ele: as roupas (que estavam numa pilha no chão do quarto, ao lado do armário - ela havia levado até os cabides) e um bilhete escrito com batom no espelho do banheiro, que dizia: - Adeus, seu canalha!

Enquanto dirigia até minha casa, essa visão estava passando pela minha mente, assim como estivera periodicamente desde a noite anterior. Antes de entrar com o carro, olhei para o gramado, procurando por sinais indicadores de marcas deixadas pelas rodas de um caminhão de mudanças, mas o gramado estava intacto.

Estacionei o Buick na frente da garagem. Enquanto estava entrando, olhei pelo vidro. O Accord de Julie estava estacionado dentro e eu olheipara o céu e disse baixinho: - Obrigado.

Ela estava sentada à mesa da cozinha com as costas para mim quando entrei. Eu a surpreendi. Ela se levantou imediatamente e se virou. Nós nos encaramos por um momento. Pude ver que os olhos dela estavam vermelhos.

- Oi, eu disse.

- O que você está fazendo em casa? perguntou Julie.

Eu ri, não de maneira agradável, mas sim irritado.

- O que eu estou fazendo em casa? Estou procurando por você.

- Bem, estou aqui. Olhe bem, disse ela, franzindo as sombrancelhas.

- Sim, certo, você está aqui agora. Mas o que quero saber é onde você esteve ontem à noite.

- Eu saí.

- A noite inteira?

Ela estava preparada para a pergunta.

- Nossa, estou surpresa por você saber que eu estava fora.

- Chega de bobagens, Julie. Devo ter ligado para cá umas cem vezes ontem à noite. Estava muito preocupado com você. Tentei de novo hoje de manhã e ninguém respondeu. Por isso sei que você esteve fora a noite toda. E, a propósito, onde estão as crianças?

- Elas ficaram com amigos.

- E você? Você ficou com alguém?

Ela colocou as mãos nos quadris.

- Sim, na verdade, fiquei mesmo com alguém.

- Homem ou mulher?

Ela olhou firme para mim e deu um passo para a frente.

- Você nem se importa quando eu fico em casa com as crianças todas as noites. Mas se eu saio uma noite, de repente você tem que saber onde estive e o que fiz.

- Só acho que você me deve uma explicação.

- Quantas vezes você chegou atrasado, ou ficou fora da cidade, ou quem sabe onde?

- Mas isso são negócios. E eu sempre lhe digo onde estive quando você pergunta. Agora eu estou perguntando.

- Não há nada para dizer. Tudo o que aconteceu foi que saí com Jane.

- Jane? Demorei um minuto para me lembrar dela. Quer dizer, sua amiga de onde morávamos? Você foi até lá?

- Eu tinha que conversar com alguém. Quando terminamos de conversar, eu tinha bebido demais para voltar dirigindo para casa. De qualquer maneira, eu sabia que as crianças estariam bem até de manhã. Por isso fiquei na casa de Jane.

- Certo, mas por quê? Como foi que isto lhe ocorreu de repente?

- Ocorreu? De repente? Alex, você sai e me deixa todas as noites. Não admira eu estar solitária. Nada me ocorreu de repente. Desde que você entrou na administração, sua carreira vem em primeiro e todos os outros ficam com o resto.

- Julie, eu apenas tentei tornar a vida agradável para você e as crianças.

- Isso é tudo? Então por que você continua a aceitar as promoções?

- O que deveria fazer, rejeitá-las?

Ela não respondeu.

- Olhe, eu trabalho todas essas horas porque preciso e não porque quero, disse ela.

Ela continuou quieta.

- Tudo bem, olhe: prometo que passarei mais tempo com você e as crianças, disse . É sério, passarei mais tempo em casa.

-Alex, isso não vai funcionar. Mesmo quando você está em casa, fica no escritório. As vezes, ouço as crianças lhe dizerem uma coisa duas ou três vezes antes que você as ouça.

Não será assim quando eu sair da enrascada em que estou agora.

-Você ouviu o que você disse? "Quando eu sair da enrascada em que estou

agora". Você acha que isso vai mudar? Você já disse isso antes, Alex. Você sabe quantas vezes já discutimos isto?

- OK, você está certa. Nós discutimos isto um monte de vezes. Mas, neste exato momento, não há nada que eu possa fazer.

Ela olhou para o alto e disse: - Seu emprego esteve sempre na pista central. Sempre. Então, se você é um empregado que vai pelas marginais, por que eles continuam a lhe dar mais produções e mais dinheiro?

Eu apertei o nariz.

- Como fazer você entender isto, disse. Não estou para receber outra promoção ou aumento de salário desta vez. Desta vez é diferente. Julie, você não tem ideia do tipo de problema que tenho passado na fábrica.

- E você não tem ideia do que é a vida aqui em casa, ela retrucou.

- OK, veja, eu gostaria de passar mais tempo em casa, mas o problema é conseguir tempo.

- Não preciso de todo o seu tempo. Mas preciso mesmo de algum dele e as crianças também.

- Eu sei disso. Mas para salvar a fábrica, vou ter que dar tudo de mim nos próximos meses.

- Será que você não poderia pelo menos vir jantar em casa? É a noite que sinto mais falta de você. Todos nós. A casa fica vazia sem você, mesmo com as crianças para fazer companhia.

- É bom saber que gostam de mim. Mas às vezes preciso até das noites. Eu simplesmente não tenho tempo suficiente durante o dia para cuidar de coisas como a papelada.

- Por quê você não traz a papelada para casa, sugeriu ela. Cuide dela aqui. Se você fizesse isso, pelo menos poderíamos ver você. E talvez eu pudesse até ajudar você com alguma coisa.

Eu me inclinei para trás. - Não sei se eu conseguiria me concentrar, mas... OK, vamos tentar.

Ela sorriu. - Verdade?

- Claro, se isso não funcionar, poderemos conversar sobre isso, eu disse. Combinado?

- Combinado, ela afirmou.

Eu me inclinei na direção dela e disse: - Você quer consolidar isto com um aperto de mão ou um beijo?

Ela deu a volta na mesa, sentou-se no meu colo e me beijou.

- Sabe, eu senti mesmo falta de você ontem à noite, disse a ela.

- Sentiu? Eu também, de verdade. Não tinha ideia de que os bares para solteiros poderiam ser tão deprimentes.

- Bares para solteiros?

- Foi ideia de Jane. Sério.

Balancei a cabeça. - Não quero ouvir falar disso.

- Mas Jane me ensinou uns passos novos de dança. E talvez neste fim de semana...

Eu lhe dei um abraço. - Se você quiser fazer alguma coisa neste fim de semana, querida, sou todo seu.

- Ótimo, disse ela, e sussurrou no meu ouvido: - Sabe, é sexta-feira, por isso... .por que não começamos mais cedo?

Ela me beijou de novo.

- Julie, eu adoraria, mas...

-Mas?

- Eu tenho mesmo de ir até a fábrica.

Ela se levantou. - Certo, mas prometa que voltará correndo para casa esta noite.

- Prometo. Este fim de semana vai ser realmente ótimo.

13

Abri meus olhos no sábado de manhã e vi uma mancha verde. A mancha se transformou em meu filho, Dave, que estava com o uniforme de escoteiro. Ele estava sacudindo o meu braço.

- Dave, o que você está fazendo aqui? perguntei.

- Pai, são sete horas!

- Sete horas? Estou tentando dormir. Você não deveria estar vendo televisão ou fazendo outra coisa?

- Nós chegaremos atrasados.

- Nós chegaremos atrasados? Para o que?

- Para a excursão! disse ele. Lembra? Você prometeu que eu poderia dar o seu nome para ir e ajudar o comandante da tropa.

Murmurei uma coisa que nenhum escoteiro deveria ouvir. Mas Dave não ficou perturbado.

- Vamos lá. É só tomar um banho, disse ele, enquanto me puxava da cama. - Eu arrumei suas coisas ontem à noite. Tudo já está no carro.Só temos que estar lá às oito.

Dei uma última olhada para Julie, ainda com os olhos fechados, e para o colchão quente e macio enquanto Dave me empurrava pela porta.

Uma hora e dez minutos depois, meu filho e eu chegamos na entrada do bosque. A tropa estava esperando por nós: quinze garotos com seus chapéus, lenços no pescoço, medalhas de mérito pelas boas ações.

Antes que eu pudesse dizer - onde está o comandante da tropa? - os outros pais que estavam lá com os garotos saíram em seus carros rapidamente. Ao olhar ao redor, vi que eu era o único adulto por ali.

- O comandante não pôde vir, disse um dos garotos.

- Por quê?

- Ele está doente, disse outro garoto.

- É, suas hemorróidas estão pintando o sete, disse o primeiro. Por isso, parece que o senhor é o responsável agora.

- O que devemos fazer, Sr. Rogo? perguntou o outro garoto.

Bem, de início fiquei um pouco irritado por tudo isto ter sido empurrado para mim. Mas, depois, a ideia de ter que comandar um grupo de garotos não *rac* assustou, afinal, eu faço isso todos os dias na fábrica. Então eu reuni todos eles. Olhamos o mapa e discutimos os objetivos desta expedição na região perigosa que

estava à nossa frente.

O plano, eu soube, era fazer a tropa andar pelo bosque, seguindo uma trilha marcada até um lugar chamado "Garganta do Diabo". Ali nós deveríamos acampar durante a noite. De manhã, deveríamos levantar acampamento e voltar para o ponto de partida, onde mamãe e papai estariam esperando Freddy, Johnny e seus amiguinhos saírem do bosque.

Primeiro, tínhamos que chegar à "Garganta do Diabo", que ficava mais ou menos dezesseis quilómetros dali. Então eu alinhei a tropa. Todos eles estavam com as mochilas nas costas. Com o mapa na mão, coloquei-me na frente da fila para guiar o caminho e lá fomos nós.

O tempo estava fantástico. O sol estava brilhando através das árvores. O céu estava azul. Havia uma brisa e a temperatura estava um pouco baixa, mas, uma vez que entrássemos no bosque, ela seria ótima para caminhar.

A trilha era fácil de seguir porque havia marcas (de tinta amarela) nos troncos das árvores a cada 10 metros mais ou menos. Nos dois lados, a vegetação estava espessa. Tínhamos que andar em fila.

Acho que estava andando a cerca de três quilómetros por hora, que é mais ou menos a velocidade média que uma pessoa anda. A esta velocidade, pensei comigo mesmo, deveríamos cobrir dezesseis quilómetros em cerca de cinco horas. Meu relógio mostrava que eram quase 8h30min. Deixamos uma hora e meia para intervalos e almoço e deveríamos chegar à "Garganta do Diabo" às três horas, sem correria.

Depois de alguns minutos, virei-me, olhei para trás. A fila de escoteiros tinha se separado bastante. Em vez de um metro entre os garotos, existiam intervalos maiores, alguns um pouco maiores do que os outros. Continuei andando.

Mas, depois de uns cem metros, olhei para trás de novo e a fila estava muito mais separada. E apareceram alguns intervalos grandes. Mal podia ver o garoto do final da fila.

Decidi que seria melhor ficar no final da fila. Desta maneira, sabia que conseguiria ficar de olho na fila inteira e ter certeza de que ninguém ficaria para trás. tao esperei até que o primeiro garoto me alcançasse e perguntei o nome dele.

- Sou Ron, disse ele.

- Ron, quero que você conduza a fila, disse a ele, dando-lhe o mapa. - Apenas continue a seguir esta trilha, com um passo moderado. Ok?

- Certo, Sr. Rogo.

c eie começou a andar, a um passo de cadência que parecia razoável.

- Todos fiquem atrás de Ron! gritei para os outros. Ninguém deve passar por

Ron, porque ele está com o mapa. Entendido?

Todos concordaram com a cabeças ou com a mão. Todos entenderam.

Esperei ao lado da trilha enquanto a tropa passava. Dave passou conversando com um amigo que estava atrás dele. Como estava com seus amigos, Dave não quis saber de mim. Ele é muito frio para isso. Mais cinco ou seis vinham, todos mantendo o passo sem problemas. Depois havia um intervalo, seguido por alguns outros escoteiros. Depois deles, havia um outro intervalo ainda maior. Olhei para a trilha e vi um garoto gordo. Ele já parecia estar sem fôlego. Atrás dele estava o resto da tropa.

- Qual é o seu nome? perguntei quando ele se aproximou.

- Herbie, disse o garoto gordo.

- Tudo bem, Herbie?

- Claro, Sr. Rogo. "Cara", está bem quente, não?

Herbie continuou a seguir a trilha e os outros iam atrás. Alguns deles pareciam querer ir mais rápido, mas não podiam passar por Herbie. Fiquei atrás do último garoto. A fila se distancou na minha frente e, na maior parte do tempo, a menos que estivéssemos subindo uma colina ou fazendo uma curva, conseguia ver todos. A fila pareceu assumir um ritmo satisfatório.

Não que a paisagem fosse cansativa, mas depois de algum tempo comecei a pensar em outras coisas. Como Julie, por exemplo. Eu tinha mesmo planejado passar o fim de semana com ela. Mas eu tinha esquecido completamente desta excursão com Dave. Acho que ela diria: - Típico de você. Nem sabia se algum dia conseguiria o tempo de que precisava para ficar com ela. A única coisa que me salvaria nesta excursão é que ela deveria entender que tinha de passar um tempo com Dave.

E depois havia a conversa que tivera com Jonah em Nova Iorque. Ainda não tivera tempo de pensar naquilo. Estava bastante curioso por saber o que um professor de física estava fazendo, andando em limusines com pessoas importantes de corporações. Nem mesmo entendi o que ele estava tentando dizer com aqueles dois itens que descreveu. Quer dizer, "eventos dependentes"... ."flutuações estatísticas" - e daí? Ambos eram bastante comuns.

É óbvio que temos eventos dependentes na produção. Tudo o que isso significa é que uma operação tem de ser feita antes que uma segunda operação possa ser executada. As peças são feitas em uma sequência de etapas. A Máquina A tem que terminar a etapa Um antes que o empregado B possa prosseguir com a etapa Dois. Todas as peças têm de ser terminadas antes que possamos montar o produto. O produto tem de ser montado antes que possamos expedi-lo. E assim por diante.

Mas você pode encontrar eventos dependentes em qualquer processo e não - neiias em uma fábrica. Dirigir um carro exige uma sequência de eventos dependentes. Assim como a excursão que estávamos fazendo. Para chegar à "Garganta do Diabo", tínhamos de seguir uma trilha. Lá na frente, Ron tinha de passar pela trilha antes que Dave pudesse fazê-lo. Dave tinha de passar pela trilha antes que Herbie pudesse fazê-lo. Para que eu passasse pela trilha, o garoto que estava na minha frente tinha de fazê-lo primeiro. Era um caso simples de eventos dependentes.

E as flutuações estatísticas?

Levantei os olhos e vi que o garoto na minha frente estava indo um pouco mais rápido do que eu. Ele estava agora a uma distância maior do que estava um minuto antes. Então dei alguns passos mais largos para alcançá-lo. Depois, por um momento, fiquei muito perto dele, por isso diminui o passo.

Era isso. Se eu tivesse medido os meus passos, teria registrado flutuações estatísticas. Mas, novamente, qual seria a grande jogada?

Se eu dissesse que estava andando à proporção de "dois quilómetros por hora", não queria dizer que estava andando a um índice constante de dois quilómetros por hora em todos os momentos. Às vezes, estaria indo a 2,5 quilómetros por hora; outras vezes, a apenas 1,2 quilómetros por hora. O índice flutuaria de acordo com o comprimento e a velocidade de cada passo. Mas, com o tempo e a distância, eu deveria, em média, estar andando a dois quilómetros por hora, mais ou menos.

A mesma coisa acontecia na fábrica. Quanto tempo levava para soldar as ligas de metal em um transformador? Bem, se você pegasse um cronometro e marcasse o tempo da operação repetidamente, poderia descobrir que ela levava, digamos, 4,3 minutos em média. Mas o tempo real em qualquer caso pode oscilar entre 2,1 e 6.4 minutos. E ninguém pode dizer com antecedência: esta vai levar 2,1 minutos... esta vai levar 5,8 minutos. Ninguém pode prever esta informação.

Então o que havia de errado com isso? Nada que eu pudesse ver. De qualquer maneira, não tínhamos nenhuma escolha. O que mais iríamos usar no lugar de uma "média" ou um "cálculo"?

Vi que quase estava passando por cima de um garoto que estava na minha frente. De alguma forma, diminuímos o passo. Isso porque estávamos subindo uma colina relativamente íngrime. Todos nós estávamos sendo retidos por Herbie.

- Vamos lá, Herpes! disse um dos garotos.

- Herpes?

- Sim, Herpes, vá andando, disse outro.

- Certo, já chega, disse aos garotos.

Então Herbie chegou até o topo e se virou. Seu rosto estava vermelho por

causa da subida.

- Isso mesmo, Herbie! disse para encorajá-lo. Vamos continuar a nos mexermos!

Herbie desapareceu no alto da colina. Os outros continuavam a subir e eu me arrastava atrás deles até que cheguei ao topo. Parado ali, olhei para a trilha.

Diabo! Onde estava Ron? Ele deveria estar um quilómetro a nossa frente. Pude ver alguns garotos na frente de Herbie e todos os outros estavam perdidos à distância. Coloquei as mãos em concha em volta da boca.

- El! VAMOS LÁ! VAMOS JUNTAR A TROPA! gritei. - ACELERADO! ACELERADO!

Herbie começou a andar mais rápido. Os garotos atrás dele começaram a correr. E eu atrás deles. As mochilas, os cantis e os sacos de dormir balançando com os passos. E Herbie, não sabia o que este garoto estava levando, mas parecia que ele tinha um monte de ferro velho, com todo o barulho que fazia quando corria. Depois de uns cem metros ainda não os tínhamos alcançado. Herbie estava indo mais devagar. Os garotos estavam gritando para que ele corresse. Eu estava irritado e ofegante. Finalmente, vi Ron ao longe.

- El RON! gritei. PARE AÍ!

O grito foi repetido pelos outros garotos. Ron, que provavelmente ouviu o chamado na primeira vez, se virou e olhou para trás. Herbie, vendo alívio por perto, diminuiu o passo. Assim como o resto de nós. Quando nos aproximamos, todas as cabeças estavam viradas na nossa direção.

- Ron, pensei ter lhe dito para andar com um passo moderado, disse.

- Mas eu andei! protestou ele.

- Bem, vamos apenas tentar ficar juntos da próxima vez, disse a eles.

- Ei, Sr. Rogo, que tal a gente parar por cinco minutos? perguntou Herbie.

- OK, vamos fazer uma pausa.

Herbie se jogou no chão, com a língua de fora. Todos pegaram os cantis. Encontrei o tronco mais confortável dali e me sentei. Depois de alguns minutos, Dave veio se sentar a meu lado.

- Você está ótimo, pai, disse ele.

- Obrigado. Quanto você acha que andamos?

- Uns três quilómetros.

- Só isso? Parece que já deveríamos estar lá a esta altura. Devemos ter andado mais do que três quilómetros.

- Não segundo o mapa que está com Ron.

- Oh. Bem, acho melhor irmos andando.

Os garotos já estavam se alinhando.

- Tudo certo, vamos embora, disse.

Começamos a andar novamente. Naquele ponto, a trilha era reta, então eu podia ver todos. Ainda não tínhamos andado 30 metros quando vi que tudo estava acontecendo novamente. A fila estava se dispersando; os intervalos entre os garotos estavam aumentando. Maldição, teríamos que correr e parar o dia inteiro se isso continuasse. Era provável que metade da tropa se perderia se não pudéssemos ficar juntos.

Tinha que colocar um fim nisto.

O primeiro que verifiquei foi Ron. Mas Ron, na verdade, estava mantendo um passo constante e "médio" para a tropa - um passo com o qual ninguém deveria ter problemas. Olhei de novo para a fila e todos os garotos estavam andando mais ou menos seguindo Ron. E Herbie? Ele não era mais problema. Talvez tivesse se sentindo responsável pelo último atraso, pois agora parecia estar fazendo um esforço especial para acompanhá-los. Ele estava nos calcanhares do garoto da frente.

Se todos estávamos andando no mesmo passo, por que a distância entre Ron, no início da fila, e eu, no final da fila, estava aumentando?

Flutuações estatísticas? -

Não, não podia ser. As flutuações deveriam fazer a média. Estávamos todos nos movimentando na mesma velocidade, então isso deveria significar que a distância entre qualquer um de nós iria variar de alguma forma, mas se nivelaria com o tempo. A distância entre mim e Ron também deveria se expandir e diminuir dentro de um certo limite, mas deveria permanecer na média durante toda a excursão.

Mas não permaneceu. Embora cada um de nós estivesse mantendo um passo normal e moderado como Ron, o comprimento da tropa estava aumentando. Os intervalos entre nós estava aumentando.

Exceto entre Herbie e o garoto na frente dele.

Então como ele estava fazendo isso? Eu o observei. Toda vez que Herbie ficava um passo para trás, ele corria. O que significava que, na verdade, ele estava gastando mais energia do que Ron ou os outros na frente da fila, a fim de manter a mesma velocidade. Fiquei imaginando por quanto tempo ele conseguiria manter esta rotina de andar-correr.

No entanto... por que nós não conseguíamos andar no mesmo passo que Ron e ficarmos juntos?

Estava observando a fila quando alguma coisa na frente atraiu minha atenção. Vi Dave diminuir o passo por alguns segundos. Ele estava ajustando a alça

da mochila. Na frente dele, Ron continuou, desatento. Abriu-se um intervalo de três... quatro... cinco metros. Isso significava que a fila inteira crescera em cinco metros.

Foi aí que comecei a entender o que estava acontecendo. Ron estava determinando o ritmo. Toda vez que alguém andava mais devagar do que Ron, a fila ficava maior. Nem mesmo teria de ser tão óbvio como quando Dave diminuiu o passo. Se um dos garotos desse um passo com um centímetro a menos que o de Ron, o comprimento da fila inteira poderia ser afetado.

Mas o que acontecia quando alguém andava mais rápido do que Ron? Os passos mais longos ou mais rápidos não deveriam compensar os outros? As diferenças não fazem as médias?

Suponha que eu andasse mais rápido. Será que eu poderia diminuir o comprimento da fila? Bem, entre mim e o garoto na minha frente havia um intervalo de cerca de dezesseis metros. Se ele continuasse a andar no mesmo passo e se eu andasse mais rápido, poderia reduzir o intervalo, e talvez reduzir o comprimento total da fila, dependendo do que estivesse acontecendo na frente. Mas eu poderia fazer isto até encostar na mochila do garoto (e se eu fizesse isso ele certamente contaria para a mãe). Então eu tinha que diminuir o passo é seguir o ritmo dele. Uma vez que eu tivesse fechado o intervalo entre nós, não poderia ir mais rápido do que o garoto que estava na minha frente. E ele não poderia ir mais rápido do que o garoto que estava na frente dele. E assim por diante, até chegar em Ron. O que significa que, com exceção de Ron, cada uma das nossas velocidades dependia dos que estavam na nossa frente na fila.

Estava começando a fazer sentido. Nossa excursão era uma série de eventos dependentes... em combinação com as flutuações estatísticas. Cada um de nós estava flutuando em velocidade, mais rápido e mais devagar. Mas a capacidade de ir mais rápido do que a média era restrita. Ela dependia de todos os outros que estavam na minha frente na fila. Então, mesmo que eu pudesse andar a oito quilómetros por hora, não poderia fazê-lo se o garoto na minha frente só andasse a três quilómetros por hora. E mesmo que o garoto diretamente na minha frente pudesse andar assim rápido, nenhum de nós poderia fazê-lo, a menos que todos os garotos da fila andassem a oito quilómetros por hora ao mesmo tempo.

Então tinha limites na minha velocidade, tanto os meus próprios (só podia ir tão rápido ou durante tanto tempo antes que caisse e morresse) quanto os dos outros na excursão. No entanto, não existia limite em minha habilidade de diminuir o passo. Ou" na habilidade de qualquer outro de diminuir o passo. Ou parar. E, se qualquer um de nós o fizesse, a fila se estenderia indefinidamente.

O que estava acontecendo não era uma média das flutuações em nossas várias velocidades, mas sim um acúmulo das flutuações. E, na maioria dos casos, era mn acúmulo de lentidão - porque a dependência limita as oportunidades de maiores flutuações. E é por isso que a fila estava se dispersando. Podíamos fazer a fila diminuir apenas mandando que todos no seu final se movimentassem muito mais rápido do que a média de Ron durante algum tempo.

Ao olhar para a frente, pude ver que a distância que cada um de nós tinha de compensar era uma questão de onde estávamos na fila. Dave tinha apenas que compensar por suas próprias flutuações mais lentas do que a média em relação a Ron, os cinco metros que eram o intervalo à sua frente. Mas para Herbie evitar que o comprimento da fila crescesse, ele tinha que compensar por suas próprias flutuações mais as de todos os garotos à sua frente. E eu estava no final da fila. Para fazer com que o comprimento total da fila diminuísse, eu tinha de andar mais rápido do que a média, durante uma distância igual a todo o excesso de espaço entre todos os garotos. Eu tinha de compensar pelo acúmulo de lentidão de todos eles.

Depois comecei a imaginar o que isto poderia significar para mim no trabalho. Na fábrica, nós seguramente temos eventos dependentes e flutuações estatísticas. E, na trilha, nós tínhamos ambos. E se eu dissesse que essa tropa de garotos era análoga a um sistema de produção... uma espécie de modelo. Na verdade, a tropa produzia algo; nós produzíamos a "trilha percorrida". Ron iniciava a produção ao consumir a trilha não percorrida à sua frente, que era o equivalente à matéria-prima. Então Ron processava a trilha primeiro ao andar nela, depois Dave processava a seguir, seguido pelo garoto atrás dele e assim por diante, até Herbie, os outros e eu.

Cada um de nós era como uma operação que tinha de ser desempenhada para produzir algo na fábrica; cada um de nós era um conjunto de eventos dependentes. Será que a ordem em que estávamos era importante? Bem, alguém tinha de ser o primeiro e alguém o último. Por isso, não importava que alterássemos a ordem dos garotos, teríamos eventos dependentes assim mesmo.

Eu era a última operação. Apenas depois que eu tivesse percorrido a trilha o produto seria "vendido", por assim dizer. E esse teria de ser nosso ganho, não o índice pelo qual Ron percorria a trilha, mas sim o meu índice.

E a extensão da trilha entre mim e Ron? Ela tinha de ser o inventário. Ron estava consumindo matéria-prima, então a trilha que os outros estavam percorrendo era o inventário, até que ficasse atrás de mim.

E o que era despesa operacional? Era qualquer coisa que transformasse inventário em ganho, que em nosso caso seria a energia de que os garotos

precisavam para andar. Eu não podia realmente quantificar isso para o modelo, exceto que sabia quando estava ficando cansado.

Como a distância entre mim e Ron estava crescendo, isso só poderia significar que o inventário estava aumentando. O ganho era o meu índice de percurso, que era influenciado pelos índices flutuantes dos outros. Mmmmmm... Então à medida que as flutuações mais lentas do que a média se acumulavam, elas voltavam para mim. O que significava que eu tinha que diminuir o passo. O que significava que, em relação ao crescimento do inventário, o ganho do sistema inteiro caía.

E a despesa operacional? Não tinha certeza. Na UniCo, sempre que o inventário aumentava, os custos de se manter o inventário também aumentavam. O custo de manter inventário também é despesa operacional, então esta medida também devia estar aumentando. Em termos de excursão, a despesa operacional estava aumentando sempre que tínhamos de correr para alcançar os outros, porque gastávamos mais energia do que normalmente gastaríamos.

O inventário estava crescendo. O ganho estava caindo. E, provavelmente, a despesa operacional estava aumentando.

Será que era isso que estava acontecendo na minha fábrica?

Sim, creio que era.

Nesse momento levantei os olhos e vi que estava quase atropelando o garoto à minha frente.

Ah! Essa era a prova de que eu deveria ter deixado alguma coisa passar na analogia. A fila na minha frente estava diminuindo e não aumentando. Finalmente, todos deveriam estar entrando na média. Eu iria me inclinar para o lado e ver Ron andando no ritmo de três quilómetros por hora.

Mas Ron não estava andando no ritmo médio. Ele estava parado ao lado da trilha.

- Por quê paramos?

Ele disse: - Hora do almoço, Sr. Rogo.

14

- Mas nós não deveríamos almoçar aqui, disse um dos garotos.

- Nós não deveríamos almoçar até que chegássemos ao Rio Rampage, mais abaixo na trilha.

- Segundo o programa que o comandante de tropa nos deu, deveríamos almoçar ao meio-dia, disse Ron.

- E agora é meio-dia, disse Herbie, apontando para o seu relógio.

- Então temos de almoçar.

- Mas nós deveríamos estar no Rio Rampage agora e não estamos.

- Quem se importa? disse Ron. Este é um lugar ótimo para almoçar. Olhem em volta.

Ponto para Ron. A trilha estava nos levando através de um parque e, então, estávamos passando por uma área para piquenique. Havia mesas, uma bomba d'água, latas de lixo, churrasqueiras, tudo o que era necessário. (Este é o meu tipo de região desconhecida.)

- OK, disse. Vamos votar para ver quem quer almoçar agora. Quem estiver com fome, levante a mão.

Todos levantaram a mão; foi unânime. Paramos para almoçar.

Eu me sentei à mesa e pensei sobre algumas coisas enquanto comia um sanduíche. O que me aborrecia era que, em primeiro lugar, não existia nenhuma maneira real pela qual eu pudesse operar uma fábrica sem ter eventos dependentes e flutuações estatísticas. Eu não poderia fugir dessa combinação. Mas deveria existir uma maneira de superar os efeitos. Quer dizer, é óbvio que todos nós iríamos à falência se o inventário estivesse sempre crescendo e o ganho sempre caindo.

E se eu tivesse uma fábrica balanceada, do tipo que Jonah estava dizendo que os gerentes estão constantemente tentando conseguir, uma fábrica com todos os recursos com capacidades exatamente iguais à demanda do mercado? De fato, será que essa não poderia ser a resposta ao problema? Se eu pudesse conseguir capacidade perfeitamente equilibrada com a demanda, será que o excesso de inventário não desapareceria? Será que a falta de certas peças desapareceria? E, de qualquer maneira, como será que Jonah poderia estar certo e todos os outros estarem errados? Os gerentes sempre reduziram a capacidade para reduzir os custos e aumentar os lucros; este era o jogo.

Estava começando a achar que este modelo da excursão me deixara confuso. Quer dizer, ele me mostrara o efeito combinado das flutuações estatísticas e dos

eventos dependentes. Mas será que este era um sistema equilibrado? Digamos que a demanda para nós fosse andar três quilómetros por hora, nem mais nem menos. Será que eu poderia ajustar a capacidade de cada garoto para que ele pudesse andar três quilómetros por hora e não mais rápido? Se eu pudesse, simplesmente manteria todos se movimentando constantemente no ritmo que eles deveriam seguir, gritando, batendo o chicote, dando dinheiro, o que quer que fosse, e tudo estaria perfeitamente equilibrado.

O problema era: como eu poderia, de maneira realista, ajustar a capacidade de quinze garotos? Talvez eu pudesse amarrar o tornozelo de cada um com pedaços de corda para que todos dessem passos do mesmo tamanho. Mas isso seria um pouco esquisito. Ou talvez eu pudesse me duplicar quinze vezes para ter uma tropa de Alex Rogo com, exatamente, a mesma capacidade de percorrer a trilha. Mas isto não seria viável até que tivéssemos avanços na tecnologia dos robôs. Ou talvez eu pudesse criar outro tipo de modelo, que fosse mais controlável, e me deixasse ver sem sombra de dúvida o que acontecia.

Estava procurando uma solução para isto quando vi um garoto sentado em uma das outras mesas jogando um par de dados. Acho que ele estava praticando para uma viagem a Las Vegas ou coisa parecida. Eu não me importei, embora tivesse certeza de que ele não receberia nenhuma medalha de mérito por jogar dados, mas eles me deram uma ideia. Eu me levantei e fui até ele.

- Você se importaria se eu os pegasse por alguns momentos? perguntei. O garoto balançou os ombros e os deu para mim. Voltei para a mesa e joguei os dados algumas vezes. Sim, de fato: flutuações estatísticas. Todas as vezes que joguei os dados obtive um número que era previsível apenas até certo ponto, especificamente os números de um a seis em cada dado. Agora, o que precisava para o modelo era um conjunto de eventos dependentes. Depois de procurar ao meu redor por um ou dois minutos, encontrei uma caixa de fósforos (do tipo que acende em qualquer lugar) e algumas bandejas de alumínio. Coloquei-as em fila ao longo da mesa e os fósforos em uma extremidade. E isto me deu um modelo de um sistema perfeitamente balanceado.

Enquanto estava preparando isto e imaginando como operar o modelo, Dave se aproximou com um de seus amigos. Eles ficaram parados ao lado da mesa, observando enquanto eu jogava os dados e movimentava os palitos.

- O que você está fazendo? perguntou Dave.

- Bem, estou inventando um jogo.

- Um jogo? Mesmo? disse o garoto. Nós podemos jogar, Sr. Rogo? Por que não?

- Claro que sim, disse.

De repente Dave ficou interessado.

- Ei, posso jogar também? perguntou ele.

- Sim, acho que deixarei você entrar, disse a ele. Na verdade, por que vocês não chamam outros garotos para nos ajudar a jogar.

Enquanto eles foram chamar os outros, imaginei os detalhes. O sistema que eu tinha criado se destinava a "processar" fósforos. Ele fazia isto ao movimentar uma quantidade de palitos de fósforo da caixa e através de cada uma das bandejas, em sucessão. Os dados determinavam quantos fósforos poderiam ser movimentados de uma bandeja para a seguinte. Os dados representavam a capacidade de cada recurso, cada bandeja; o conjunto de bandejas era meus eventos dependentes, meus estágios de produção. Cada uma tinha exatamente a mesma capacidade das outras, mas sua produção real flutuaria de alguma maneira.

No entanto, para manter mínimas as flutuações, decidi usar apenas um dos dados. Isto permitiria que as flutuações oscilassem de um a seis. Portanto, da primeira bandeja eu poderia movimentar para as bandejas seguintes, em fila, qualquer quantidade de fósforos, oscilando de um mínimo de um até um máximo de seis.

Neste sistema, o ganho era a velocidade na qual os fósforos saíam da última bandeja. O inventário consistia no número total de fósforos em todas as bandejas a qualquer hora. E supus que a demanda do mercado era exatamente igual ao número médio de fósforos que o sistema podia processar. A capacidade de produção de cada recurso e a demanda do mercado estavam perfeitamente em equilíbrio. Portanto, isso significava que eu tinha um modelo de uma fábrica de manufatura perfeitamente equilibrada.

Cinco dos garotos decidiram jogar. Além de Dave, eles eram Andy, Ben, Chuck e Evan. Cada um deles se sentou atrás de uma bandeja.

Peguei papel e lápis para registrar o que acontecia. Depois expliquei o que eles deveriam fazer.

- A ideia é movimentar tantos fósforos quantos vocês puderem de sua bandeja para a bandeja à sua esquerda. Quando for sua vez, vocês jogam o dado e o número que sair é o número de fósforos que podem movimentar. Entenderam?

Todos disseram que sim. - Mas vocês só podem movimentar a quantidade de fósforos que têm em sua bandeja. Portanto, se vocês tirarem cinco e só tiverem dois fósforos em sua bandeja, então vocês só poderão movimentar dois fósforos. E, se chegar a sua vez e vocês não tiverem nenhum fósforo, então é claro que vocês não Poderão movimentar nenhum.

Eles balançaram a cabeça.

- Quantos fósforos vocês acham que podem movimentar através da seqüência cada vez que completarmos o ciclo? perguntei-lhes.

Vi a perplexidade nos rostos deles.

- Bem, se vocês conseguirem movimentar um máximo de seis e um mínimo de um quando for a sua vez, qual é o número médio que movimentariam?

- Três, disse Andy.

- Não, não será três. O ponto médio entre um e seis não é três.

Escrevi alguns números no meu papel.

- Vejam aqui, disse e lhes mostrei isto:

1 2 3 4 5 6

E expliquei que 3,5 era, na verdade, a média desses seis números.

- Então, quantos fósforos vocês acham que cada um teria movimentado em média depois que passamos pelo ciclo algumas vezes? Perguntei.

- Três e meio por vez, disse Andy.

- E depois de dez ciclos?

- Trinta e cinco, disse Chuck.

- E depois de vinte ciclos?

- Setenta, disse Ben.

- OK, vamos ver se conseguimos, disse.

Depois ouvi um longo suspiro, vindo da extremidade da mesa. Evan estava olhando para mim.

- Se importa se eu não jogar, Sr. Rogo? perguntou ele.

- Por quê?

- Porque acho que vai ser meio chato, disse ele.

- Sim, disse Chuck. Só movimentar fósforos.

- Acho que prefiro fazer alguns nós, disse Evan.

Quer saber uma coisa, disse. Só para torná-lo mais interessante, vamos fixar uma recompensa.

Digamos que todos tenham uma cota de 3,5 fósforos por vez. rodos que fizerem melhor do que isto,

que tiverem em média mais de 3,5 fósforos, não terão de lavar pratos hoje à noite. Mas todos que

tiverem em média menos de 5,5 por vez, terão de lavar pratos depois do jantar.

- É, tudo bem! disse Evan.

- Feito! disse Dave.

Todos estavam entusiasmados. Eles estavam treinando para jogar o dados, inquanto isso, montei

um marcador em uma folha de papel. O que planejava fazer ra registrar quanto cada um deles se desviava da média. Todos começariam do

zero. Se eles tirassem 4,5 ou 6, eu registraria - respectivamente - um ganho de 0,5, 1,5, ou 2,5. E, se tirassem 1, 2 ou 3, então eu registraria uma perda de -2,5, -1,5 ou -0,5 respectivamente. Os desvios, é claro, tinham de ser acumulativos; se alguém estivesse com 2,5, por exemplo, seu ponto inicial na rodada seguinte seria de 2,5 e não zero. Era desta maneira que aconteceria na fábrica.

- OK, todos prontos?

- Todos.

Dei o dado para Andy.

Ele tirou dois. Portanto, pegou dois fósforos da caixa e os colocou na bandeja de Ben. Por tirar dois, Andy ficou com menos 1,5 em sua cota de 3,5 e eu anotei o desvio no gráfico.

Ben jogou a seguir e tirou quatro.

- Ei, Andy, disse ele. Preciso de mais dois fósforos.

Não, não, disse. O jogo não funciona dessa maneira. Você só pode passar os fósforos que estão na sua bandeja.

- Mas eu só tenho dois, disse Ben.

- Então você só pode passar dois.

-Ah.

E ele passou seus dois fósforos para Chuck. Registrei um desvio de -1,5 para ele também.

Chuck jogou a seguir. Ele tirou cinco. Mas, novamente, só havia dois fósforos para ele movimentar.

- Ei, isto não é justo! disse Chuck.

- Claro que é, disse a ele. O objetivo do jogo é movimentar os fósforos. Se Andy e Bem tivessem tirado cinco, você teria cinco fósforos para passar. Mas eles não tiraram. Então você não os tem.

Chuck olhou feio para Andy.

- Da próxima vez, tire um número maior, disse Chuck.

- Ei, o que eu podia fazer?! disse Andy.

- Não se preocupe, disse Ben confiante. Nós alcançaremos.

Chuck passou seus míseros dois fósforos para Dave e registrei um desvio de -1,5 para ele também. Todos observamos Dave jogar o dado. Ele tirou apenas 1. Por isso, ele passou um fósforo para Evan. Depois Evan também tirou um. Ele pegou o fósforo de sua bandeja e o colocou na extremidade da mesa. Para Dave e Evan, escrevi um desvio de -2,5.

- OK, vamos ver se podemos fazer melhor desta vez, disse.

Andy sacudiu o dados em sua mão durante o que pareceu uma hora. Todos

estavam gritando para que ele jogasse. O dado ficou girando sobre a mesa. Todos olhamos. Era um seis.

- Ótimo!

- Assim que se faz, Andy!

Ele tirou seis palitos de fósforo da caixa e os deu para Ben. Registrei um ganho de 2,5 para ele, o que colocou sua contagem em 1,0 no marcador.

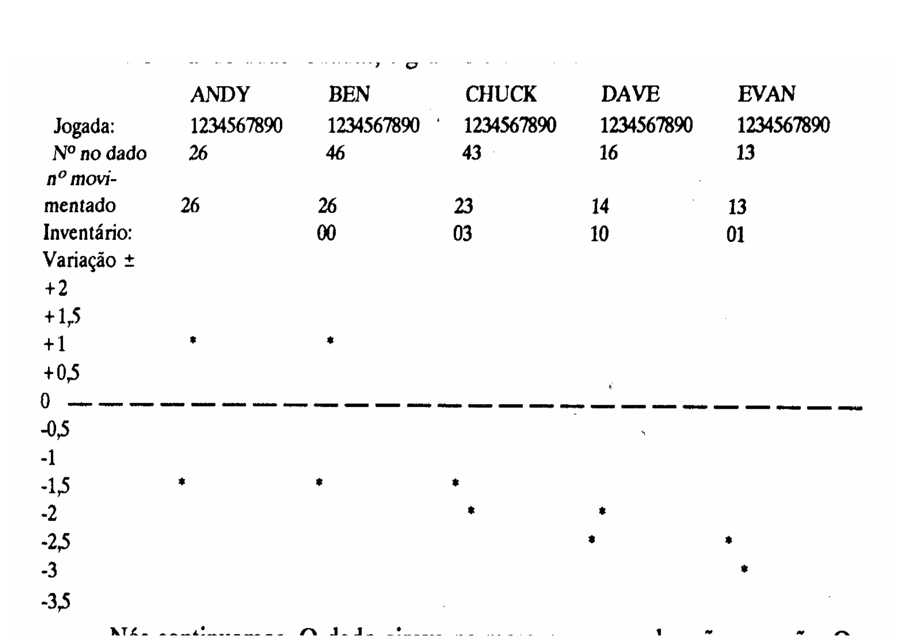
Ben pegou o dado e também tirou seis. Mais vivas. Ele passou os seis fósforos para Chuck. Registrei a mesma contagem para Ben.

Mas Chuck tirou três. Então ele passou três fósforos para Dave e ficou com três em sua bandeja. E anotei uma perda de -0,5 no gráfico.

Dave jogou o dado; ele tirou seis. Mas ele tinha apenas quatro para passar, os três que Chuck acabara de lhe passar e um da rodada anterior. Então ele passou os quatro para Evan. Escrevi um lucro de 0,5 para ele.

Evan tirou três no dado. Então mais três fósforos se juntaram ao solitário que estava na extremidade da mesa. Evan ainda tinha um em sua bandeja. E eu registrei perda de -0,5 para ele.

No final de duas rodadas, o gráfico estava assim:



Nós continuamos. O dado girava na mesa e passava de mão em mão. Os fósforos saíam da caixa e se movimentavam de uma bandeja para outra. As jogadas de Andy estavam, como dizer, na média, sem nenhuma constância de números altos ou baixos. Ele conseguiu atingir a cota. Na outra extremidade da mesa, a estória estava diferente.

- Ei, vamos lá, façam os fósforos virem.

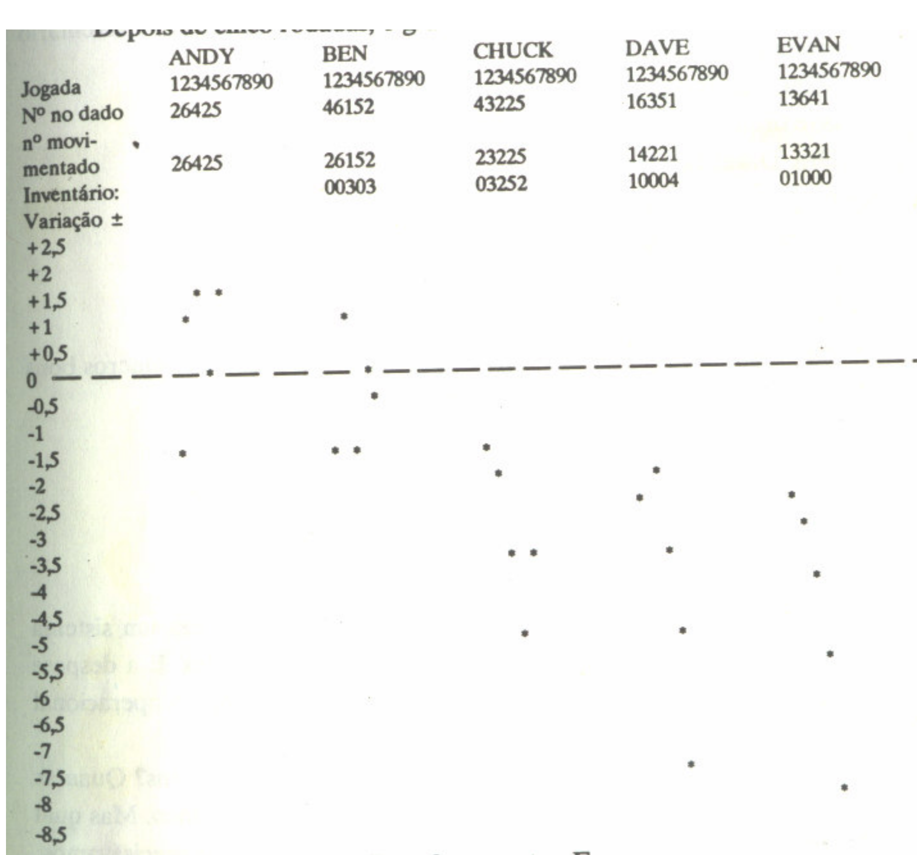
- É, precisamos de mais aqui.

- Continue a tirar seis, Andy.

- Não é Andy, é Chuck. Veja, ele tirou cinco.

Depois de quatro jogadas tive de acrescentar mais números - números negativos - no final da tabela. Não para Andy, nem para Ben, nem para Chuck, mas sim para Dave e Evan. Para eles, parecia não haver profundidade suficiente no gráfico.

Depois de cinco rodadas, o gráfico estava assim:



- Como estou indo, Sr. Rogo? perguntou Evan.

- Bem, Evan... já ouviu a estória do Titanic?

Ele ficou deprimido.

- Você ainda tem cinco rodadas, disse a ele. Talvez possa sair do aperto.

- É, lembre da lei das médias, disse Chuck.

- Se eu tiver de lavar pratos porque vocês não me deram fósforos suficientes.. disse Evan, deixando uma vaga implicação de ameaça no ar.

- Estou fazendo meu trabalho aqui, disse Andy.
- É, o que há de errado com vocês aí? perguntou Ben.
- Ei, só agora eu tive fósforos suficientes para passar, disse Dave. Antes eu quase não tinha nenhum.

De fato, um pouco do inventário que tinha ficado preso nas primeiras três bandejas finalmente passara para Dave. Mas agora ele estava preso na sua bandeja. As jogadas mais altas que ele tivera nas primeiras cinco rodadas estavam entrando na média. Ele estava tirando números baixos, justamente quando tinha inventário para movimentar.

- Vamos lá, Dave, me dá mais fósforos, disse Evan.

Dave tirou um.

- Ora, Dave! Um fósforo!
- Andy, você sabe o que vamos jantar hoje? perguntou Ben.
- Acho que é espaguete, disse Andy.
- Puxa, "cara", vai ser uma bagunça enorme para lavar.
- É, estou contente por não ter que fazer isso, disse Andy.
- Só esperem, disse Evan. Só esperem até Dave tirar alguns números bons para mudar tudo.

Mas nada melhorou.

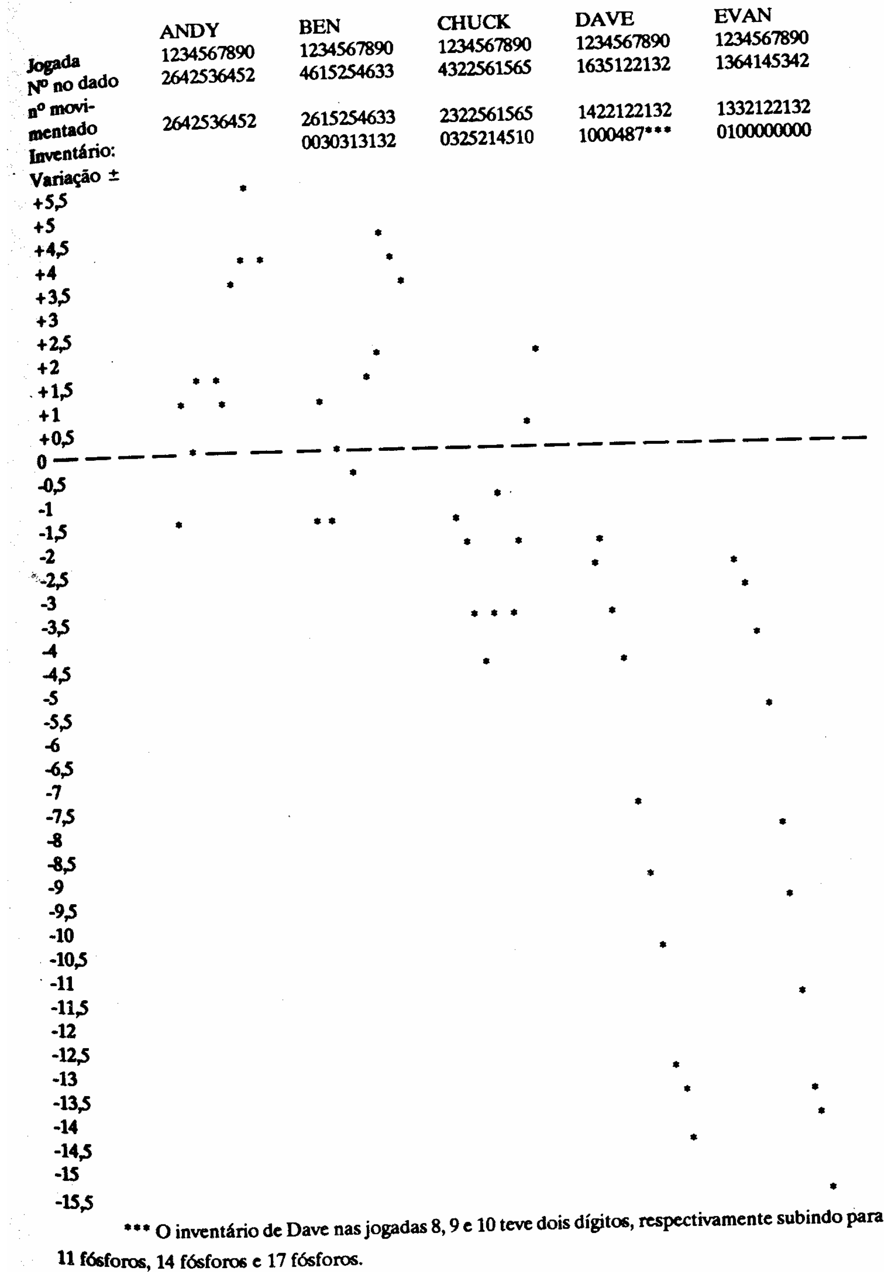
- Como estamos indo agora, Sr. Rogo? perguntou Evan.
- Acho que já existe um "Bombril" com seu nome nele.
- Certo! Nenhum prato hoje à noite! gritou Andy.

Depois de dez rodadas, a tabela estava assim...

Olhei para a tabela. Ainda não conseguia acreditar. Este era um sistema balanceado. E, no entanto, o ganho caíra. O inventário aumentara. E a despesa operacional? Se tinha havido custo de manter os fósforos, a despesa operacional deveria ter subido também.

E se isto fosse uma fábrica verdadeira, com clientes verdadeiros? Quantas unidades conseguiríamos expedir? Esperávamos expedir trinta e cinco. Mas qual fora nosso ganho real? Fora de apenas vinte. Cerca da metade do que precisávamos. E não estava de maneira nenhuma perto do potencial máximo de cada estação. Se isto fosse uma fábrica verdadeira, metade de nossos pedidos, ou mais, teria ficado atrasada. Nós nunca conseguiríamos prometer datas específicas de entrega. E, se o fizéssemos, nossa credibilidade com os clientes ficaria abaixo de zero. Tudo isso parecia familiar, não?

- Ei, não podemos parar agora! gritou Evan.
- É, vamos continuar jogando, disse Dave.



	ANDY	BEN	CHUCK	DAVE	EVAN
Jogada	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890
Nº no dado	2642536452	4615254633	4322561565	1635122132	1364145342
nº movimentado	2642536452	2615254633	2322561565	1422122132	1332122132
Inventário:		0030313132	0325214510	1000487***	0100000000

*** O inventário de Dave nas jogadas 8, 9 e 10 teve dois dígitos, respectivamente subindo para 11 fósforos, 14 fósforos e 17 fósforos.

- Certo, disse Andy. O que vocês querem apostar agora? Vou enfrentar vocês.
- Vamos jogar por quem vai fazer o jantar, disse Ben.
- Grande, disse Dave.
- Estou nessa, disse Evan.

Eles jogaram o dado mais vinte vezes, mas eu não tinha mais espaço no final da folha para marcar as jogadas de Dave e Evan. O que eu estava esperando? Minha tabela inicial oscilava de +6 a -6. Acho que estava esperando alguns altos e baixos regulares, uma curva senoidal normal. Mas não foi nada disso. Pelo contrário, a tabela parecia como se eu estivesse traçando uma seção em corte do "Grand Canyon". O inventário se movimentou, através do sistema, não em fluxo controlável, mas em ondas. O monte de fósforos na bandeja de Dave passou para a de Evan e finalmente para a mesa - apenas para ser substituído por outra onda acumuladora. E o sistema ficou cada vez mais aquém do programa.

- Quer jogar de novo? perguntou Andy.
- Sim, só que desta vez fico no seu lugar, disse Evan.
- De jeito nenhum! disse Andy.

Chuck estava no meio, balançando a cabeça, já resignado com a derrota. De qualquer maneira, estava na hora de retomar a caminhada.

- Esse foi um jogo e tanto, disse Evan.
- Certo, um jogo e tanto, murmurei.

15

Por alguns momentos, observei a fila à minha frente. Como de costume, os fcitervalos estavam aumentando. Sacudi a cabeça. Se eu nem mesmo podia dar conta de uma simples excursão, como daria conta da fábrica?

O que teria saído errado ali? Por que o modelo equilibrado não funcionara? Durante uma hora, mais ou menos, continuei a pensar no que acontecera. Por duas vezes tive de parar a tropa para que nos reuníssemos. Algum tempo depois da segunda parada, descobri o que havia acontecido.

Não havia reserva. Quando os garotos que estavam no final da sequência do modelo equilibrado ficaram para trás, eles não tinham nenhuma capacidade extra para compensar a perda. E, à medida que os desvios negativos se acumulavam, eles afundavam cada vez mais.

Então, uma lembrança bastante antiga de uma aula de matemática me veio à mente. Era sobre uma coisa chamada covariação, o impacto de uma variável sobre as outras do mesmo grupo. Um princípio matemático diz que, em uma dependência linear de duas ou mais variáveis, as flutuações das variáveis do final da linha ficarão em torno do desvio máximo estabelecido por qualquer variável anterior. Isto explica o que acontecera no modelo balanceado.

Certo, mas o que eu poderia fazer sobre isso?

Na trilha, quando via que estávamos para trás, podia dizer a todos para correrem. Ou dizer a Ron para diminuir o passo ou parar. E nós nos reuníamos. Dentro de uma fábrica, quando os departamentos ficam para trás e o inventário do estoque em processo começa a se formar, as pessoas são transferidas, fazem horas extras, os gerentes começam a estalar o chicote, o produto é expedido e os inventários baixam lentamente de novo. Sim, é isso: nós corremos para alcançar. (Nós sempre corremos, nunca paramos; a outra opção, ter alguns empregados parados, é tabu.) Então por que, na minha fábrica, não alcançávamos? Parecia que estávamos sempre correndo. Estávamos correndo tanto que já estávamos sem fôlego.

Olhei para a trilha. Os intervalos estavam apenas acontecendo, eles estavam se expandindo cada vez mais! Então observei uma coisa estranha. Ninguém na tropa estava nos calcanhares de outro. Exceto eu. Eu estava nos calcanhares de Herbie.

Herbie? O que ele estaria fazendo ali?

Eu me inclinei para o lado para poder ver a fila melhor. Ron não estava mais guiando a tropa; ele era o terceiro. E Dave estava na frente dele. Não sei quem estava

guiando. Não consegui ver tão longe. Os malandrinhos tinham mudado a ordem na fila sem me consultar.

- Herbie, por que você está aqui atrás? perguntei.
- Ah, oi Sr. Rogo, disse Herbie quando se virou. Eu pensei em ficar aqui atrás com o senhor. Desta maneira, não atraso ninguém.

Enquanto dizia isto, ele estava andando olhando para mim.

- Bem, foi muita consideração sua. Cuidado!

Herbie tropeçou na raiz de uma árvore e caiu sentado. Ajudei-o a se levantar.

- Você está bem?
- Sim, mas acho que é melhor andar olhando para a frente, não? Mas é difícil conversar dese jeito.
- Tudo bem, Herbie, disse a ele quando começamos a andar de novo. Apenas aprecie a excursão Tenho muita coisa para pensar.

E não era mentira. Pois acho que Herbie me dera uma ideia. Meu palpite era que ele, a menos que se esforçasse bastante, como fizera antes do almoço, era o mais lento da tropa. Quero dizer, ele parecia ser um bom garoto, muito conscencioso, mas era mais lento do que os outros. (Alguém tinha que ser, certo?) Então, quando Herbie estava andando no que chamarei de seu passo "ótimo" - um passo que é confortável para ele - se movimentava mais devagar do que qualquer outro que estivesse atrás dele. Como eu.

Naquele momento, Herbie não estava limitando o progresso de ninguém, exceto o meu. Na verdade, os garotos tinham se organizado (deliberada ou casualmente, não tinha certeza então) em uma ordem que permitia que todos andassem sem restrições. Quando olhei a fila, não pude ver ninguém que estivesse sendo retido por qualquer outro. A ordem em que eles tinham se colocado fizera com que o garoto mais rápido ficasse na frente da fila e o mais lento no final dela. Na verdade, cada um deles, como Herbie, encontrara um passo ótimo para si mesmo. Se aquilo fosse a minha fábrica, seria como se existisse um fornecimento interminável de trabalho, nada de tempo ocioso.

Mas veja o que estava acontecendo: o comprimento da fila estava aumentando cada vez mais e mais rápido do que antes. Os intervalos entre os garotos estavam aumentando. Quanto mais perto do começo da fila, maiores ficavam os intervalos e mais rápido eles se expandiam.

Você também poderia ver desta maneira: Herbie estava andando na sua própria velocidade, que era mais lenta do que o meu potencial. Mas, por causa da dependência, a minha velocidade máxima era a velocidade na qual Herbie estava andando. A minha velocidade era o ganho. A velocidade de Herbie governava a

minha. Então era Herbie quem realmente estava determinando o ganho máximo.

Parecia que minha cabeça ia levantar vôo.

Porque, veja, não importava realmente a velocidade que qualquer um de nós pudesse ter, ou tinha de fato. Alguém ali na frente, quem quer que estivesse guiando **então,** estava andando mais rápido do que a média, digamos, a cinco quilómetros por **hora.** E dai? Será que a velocidade dele estava ajudando a tropa como um todo a se movimentar mais rápido, a obter mais ganho? De maneira nenhuma. Cada um dos **garotos** ao longo da fila estava andando um pouco mais rápido do que o que estava diretamente atrás dele. Será que algum deles estava ajudando a tropa a se movimentar mais rápido? Claro que não. Herbie estava andando na sua velocidade, **que** era a mais lenta.. Era ele quem estava governando o ganho da tropa como um todo.

Na verdade, quem estivesse andando mais devagar na tropa era o que governava o ganho. E talvez essa pessoa nem sempre fosse Herbie. Antes do almoço, Herbie estava andando mais rápido. Não era assim tão óbvio quem era o mais lento da tropa. Então, a função de Herbie - o maior limite do ganho - estava, na verdade, flutuando ao longo da tropa; ela dependia de quem estava andando mais devagar durante um determinado tempo. Mas, no geral, Herbie tinha a menor velocidade no **andar.** Basicamente, a velocidade dele determinava a da tropa. O que significava...

- Ei, veja isto, Sr. Rogo, disse Herbie.

Ele estava apontando para um bloco de concreto próximo à trilha. Dei uma olhada. Bem... era um marco! Um marco genuíno! Quantas palestras já ouvira onde alguém falara sobre essas malditas coisas? E aquela fora a primeira vez que vira um. Ele dizia isto:

<—8—>

quilómetros

Humm. Aquilo deveria significar que havia oito quilómetros para andar nas duas direções. Então aquela deveria ser a metade da excursão. Oito quilómetros à frente.

Que horas eram?

Olhei meu relógio. Nossa, já eram 2h30min da tarde. E tínhamos saído às 8h30min da manhã. Portanto, tirando a hora do almoço, significava que tínhamos andado oito quilómetros... em cinco horas?

Não estávamos andando a três quilómetros por hora. Estávamos andando à Velocidade de um quilómetro e meio por hora. Portanto, com cinco horas pela frente...

Estaria ESCURO quando chegássemos lá.

E Herbie estava lá na minha frente atrasando o ganho da tropa inteira.

- Ok, vamos! Vamos! disse a ele.

- Certo! Certo! disse Herbie, correndo.

O que eu deveria fazer?

Rogo, (estava dizendo a mim mesmo) seu perdedor! Você nem mesmo consegue controlar uma tropa de escoteiros! Lá na frente você tem um garoto que quer estabelecer um recorde de velocidade. E aqui está você, atrás de Herbie, o garoto mais lento da floresta. Depois de uma hora, o garoto da frente - se ele estava realmente andando a cinco quilómetros por hora - estaria três quilómetros à frente. O que significava que você teria de correr três quilómetros para alcançá-lo.

Se isto fosse a minha fábrica, Peach não teria me dado nem mesmo três meses. Àquela altura, eu já estaria na rua. A demanda era andarmos dezesseis quilómetros em cinco horas e só tínhamos andado a metade disso. O inventário estava a perder de vista. Os custos de manter este inventário estavam aumentando. Estávamos arruinando a empresa.

Mas não havia muita coisa que eu pudesse fazer em relação a Herbie. Talvez pudesse colocá-lo em algum outro lugar da fila, mas ele não iria andar mais rápido. Então isso não faria diferença. Ou faria?

- Ei! gritei. - DIGAM AO GAROTO QUE ESTÁ NA FRENTE PARA PARAR ONDE ESTÁ!

Os garotos repetiram o aviso até a frente da tropa.

-TODOS FIQUEM ALINHADOS ATÉ QUE OS ALCANCEMOS! gritei. - NÃO PERCAM O SEU LUGAR NA FILA!

Quinze minutos depois, a tropa estava parada e alinhada. Descobri que fora Andy quem tomara a posição de líder. Lembrei a todos para que ficassem exa-tamente nos mesmos lugares em que estavam enquanto estávamos andando.

- Ok, disse. Dêem as mãos.

Todos olharam uns para os outros.

- Vamos lá! Apenas façam isso! E não soltem.

Depois, peguei a mão de Herbie e, como se estivesse arrastando uma corrente, andei pela trilha, passando pela fila inteira. Com as mãos dadas, o resto da tropa nos seguiu. Passei por Andy e continuei a andar. E, depois de andar duas vezes o comprimento da fila, parei. O que fizera fora mudar a ordem da tropa inteira, para que os garotos que estavam na frente ficassem atrás e vice-versa.

- Agora escutem! disse. Esta é a ordem em que vocês irão ficar até que cheguemos ao nosso destino. Entenderam? Ninguém passa ninguém. Todos ten-

tarão acompanhar a pessoa que está na frente. Herbie irá nos guiar.

Herbie parecia surpreso e espantado. - Eu? **Todos** os outros pareciam espantados também.

- Você quer que **ele** nos guie? perguntou Andy.

- Mas ele é o mais lento! disse outro garoto.

E eu disse: - A ideia desta excursão não é ver quem chega lá mais rápido. **A kléia é** chegarmos lá juntos. Não somos um monte de pessoas. Somos uma equipe. E a equipe só entra em campo quando todos estão no estádio.

Começamos **a andar** novamente. E funcionou. Sem truques. Todos ficaram **juntos** atrás de Herbie. Voltei para o final da fila para poder controlá-los e fiquei **esperando** que os intervalos aparecessem, mas isso não aconteceu. No meio da fila, vi um deles parar para ajustar as tiras da mochila. Mas, assim que ele recomeçou a **andar,** bastou andarmos um pouco mais rápido para alcançar os outros. Ninguém **ficou sem** fôlego. Que diferença!

É claro que não demorou muito para que os garotos mais rápidos do final da **fila** começassem a reclamar.

- **Ei,** Herpes! gritou um deles. Vou dormir aqui atrás. Será que você não pode **andar um** pouco mais rápido?

- **Ele** está fazendo o melhor que pode, disse o garoto atrás de Herbie. Então, deixe-o em paz!

- Sr. Rogo, não podemos colocar alguém mais rápido na frente? perguntou um **garoto** à minha frente.

- Ouçam, se vocês quiserem ir mais rápido, têm que imaginar uma maneira **que permita** que Herbie ande mais rápido, disse a eles.

Tudo ficou em silêncio por alguns momentos.

Depois, um dos garotos que estava mais atrás disse: - Ei, Herbie, o que você **tem** aí na sua mochila?

- Não **é** da sua conta! disse Herbie.

Mas eu disse: -OK, vamos parar um momento.

Herbie parou e se virou. Disse a ele para que viesse até o final da fila e tirasse sua mochila. Quando ele fez isso, peguei a mochila na mão dele, e quase deixei cair.

- Herbie, esta coisa pesa uma tonelada, disse. O que você tem aqui?

- Não é muita coisa, disse Herbie.

Eu a abri e comecei a tirar as coisas. Tirei seis latas de soda. Depois algumas **latas** de espaguete. Depois uma caixa de doces, um vidro de picles e duas latas de atum. Debaixo de uma capa de chuva, botas de borracha e, de uma sacola com a armação da barraca, tirei uma frigideira de ferro. E, do lado, havia uma pá de aço

dobrável.

- Herbie, por que você trouxe tudo isto? perguntei.

Ele parecia envergonhado. - Nós devemos estar preparados para tudo, sabe.

- OK, vamos dividir estas coisas, disse.

- Posso levar tudo! insistiu Herbie.

- Herbie, olhe, você já fez muito, carregando todas essas coisas até agora. Mas tenho que fazer você conseguir andar mais rápido. Se tirarmos um pouco de sua carga, poderá ter um desempenho melhor na frente da fila.

Finalmente Herbie pareceu entender. Andy pegou a frigideira de ferro, e alguns dos outros garotos pegaram algumas das coisas que eu tinha tirado da mochila. Peguei a maior parte delas e coloquei na minha mochila porque era o maior. Herbie voltou para a frente da fila.

Começamos a andar de novo. Mas, desta vez, Herbie estava andando realmente. Aliviado da maior parte do peso que estava na mochila, parecia que estava andando no ar. Estávamos voando, andando duas vezes mais rápido do que antes. E ainda estávamos juntos. O inventário estava baixo. E o ganho, alto.

"A Garganta do Diabo" é linda sob o sol do fim da tarde. Ali embaixo, no que parecia ser a garganta, o Rio Rampage estava passando pelas pedras. Os raios dourados do sol apareciam através das árvores. Os pássaros estavam cantando. E, bem longe, havia a melodia inconfundível dos automóveis.

- Veja! gritou Andy quando subiu em uma rocha. Existe um "shopping center" ali!

- Será que ele tem um McDonald's? perguntou Herbie.

Dave exclamou: - Ei, isto aqui não é a selva.

- Eles não fazem mais selvas como antigamente, disse a ele. Olhe, temos que nos arranjar com o que temos. Vamos montar o acampamento.

Eram cinco horas. Isto significava que, depois que aliviamos Herbie de sua mochila, tínhamos andado cerca de sete quilómetros em duas horas. Herbie era a chave para controlar a tropa inteira.

As barracas foram montadas. O espaguete foi preparado, por Dave e Evan. Por me sentir um pouco culpado porque inventara as regras que os fizeram trabalhar, dei-lhes uma ajuda depois com os pratos.

Dave e eu ficamos na mesma barraca. Estávamos deitados dentro dela, os dois cansados. Dave ficou quieto por alguns momentos. Depois ele falou:

- Sabe, pai, fiquei mesmo orgulhoso de você hoje.

- Ficou? Por quê?

- Pela maneira como você viu o que estava acontecendo e reuniu todos,

colocando Herbie na frente. Talvez tivéssemos ficado naquela trilha para sempre se não fosse por você. Os pais dos outros "caras" não quiseram se responsabilizar por nada. Mas você sim.

- Obrigado. Na verdade, aprendi umà porção de coisas hoje.

- Aprendeu?

- Sim, coisas que acho que vão me ajudar a endireitar a fábrica.

- Mesmo? Como o que?

- Você tem certeza que quer ouvir a estória?

- Claro que sim.

Ficamos acordados durante algum tempo, conversando sobre tudo. Ele prestou atenção e até fez algumas perguntas. Na hora que terminamos, tudo o que podíamos ouvir eram os garotos dormindo nas outras barracas, alguns grilos... e o barulho dos pneus de algum idiota que estava correndo na estrada.

16

Dave e eu chegamos em casa por volta das 16h30min do domingo. Ambos estávamos cansados, mas nos sentíamos ótimos, apesar dos quilómetros. Depois que entrei com o carro, Dave foi abrir a porta da garagem. Estacionei o carro, dei a volta e abri o porta-malas para tirarmos nossas mochilas.

- Onde será que a mamãe foi, disse Dave.

Olhei em volta e vi que o carro dela não estava lá.

- Talvez tenha ido comprar alguma coisa, disse a Dave.

Já dentro de casa, Dave ficou guardando o equipamento de camping enquanto fui até o quarto para trocar de roupa. Um banho quente seria sensacional. Depois dele, pensei, talvez leve todos para jantar fora, como uma comemoração pelo retorno triunfal de pai e filho.

A porta do armário estava aberta. Quando fui fechá-la, vi que a maioria das roupas de Julie não estava lá. Fiquei parado ali por alguns momentos, olhando o armário vazio. Dave estava atrás de mim.

- Pai?

Eu me virei.

- Isto estava na mesa da cozinha. Acho que mamãe deixou lá.

Ele me entregou um envelope fechado.

- Obrigado, Dave.

Esperei que ele saísse para abri-lo. Dentro só havia um bilhete. Ele dizia:

"Alex:

Não posso suportar sempre será última da fila para você. Preciso mais de você e ficou claro agora que não vai mudar. Vou me afastar por algum tempo. Preciso pensar sobre tudo. Sinto fazer isto com você. Sei que está ocupado. Sinceramente Julie

P.S. - Deixei Sharon com a sua mãe".

Quando consegui me mover, coloquei o bilhete no bolso e fui procurar Dave. Disse a ele que tinha de ir na casa da avó para buscar Sharon e que ele deveria ficar em casa. Se Julie telefonasse, ele deveria perguntar de onde ela estava ligando e anotar o número para onde eu pudesse telefonar-lhe. Ele quis saber se algo estava errado. Disse-lhe para não se preocupar e prometi explicar tudo quando voltasse.

Fui voando até a casa de minha mãe. Quando ela abriu a porta, começou a falar de Julie antes mesmo que eu dissesse "oi".

- Alex, sabe que sua esposa fez uma coisa muito estranha. Eu estava fazendo o almoço ontem quando a campainha tocou e, quando abri a porta, Sharon estava ali com sua malinha. E sua esposa estava dentro do carro, mas nem saiu. Quando fui falar com ela, foi embora.

A essa altura, eu já tinha entrado. Sharon estava na sala, assistindo televisão, e veio correndo até mim. Eu a peguei no colo e ela me deu um longo abraço. Minha mãe ainda estava falando.

- Que diabo poderia estar errado com ela? perguntou minha mãe.

- Falaremos sobre isso mais tarde, disse a ela.

- Simplesmente não entendo o que...

- Mais tarde, OK?

Depois olhei para Sharon. O rosto dela estava rígido, com os olhos bem abertos. Ela estava apavorada.

- Então... você se divertiu bastante com a vovó? perguntei a ela.

Ela balançou a cabeça, mas não disse nada.

- Que tal ir para casa agora?

Ela olhou para o chão.

- Você não quer ir para casa? perguntei.

Ela balançou os ombros.

- Você gosta de ficar aqui com a vovó? perguntou minha mãe sorrindo.

Sharon começou a chorar.

Coloquei Sharon e sua mala no carro. Fomos para casa. Depois de andar alguns quarteirões, olhei para ela. Parecia uma estátua, sentada ali, olhando fixo para a frente, com os olhos vermelhos, concentrados no alto do painel. O farol fechou e eu a puxei para mais perto de mim.

Ela ficou em silêncio por alguns momentos, mas depois, finalmente, olhou para mim e sussurrou: - A mamãe ainda está brava comigo?

- Brava com você? Ela não está brava com você.

- Está sim. Ela não quis falar comigo.

- Não, não, Sharon. Sua mãe não está zangada com você. Você não fez nada de errado.

- Então por quê?

- Por que não esperamos até chegar em casa? Então explicarei tudo para você e seu irmão.

Acho que explicar a situação para as duas crianças ao mesmo tempo foi mais fácil para mim do que para elas. Sempre fui favorável a dar a impressão de que tinha controle no meio do caos. Disse-lhes que Julie tinha simplesmente ido passar algum

tempo fora, talvez só um dia. Ela iria voltar. Ela apenas tinha que pensar em algumas coisas que a estavam deixando zangada e confusa. Disse-lhes tudo o que poderia confortá-los: sua mãe ainda ama vocês; eu ainda amo vocês; vocês não fizeram nada de errado; tudo vai acabar bem. Na maior parte do tempo, os dois ficaram sentados como pedras. Talvez estivessem refletindo sobre o que lhes dissera.

Saímos para comer uma pizza. Normalmente, isso seria divertido. Naquela noite, todos estavam em silêncio. Ninguém tinha nada a dizer. Mastigamos como robôs e fomos embora.

Quando voltamos, mandei-os fazer a lição de casa. Não sei se eles fizeram ou não. Fui até o telefone e depois de pensar durante bastante tempo, dei alguns telefonemas.

Julie não tinha amigos em Bearington. Não que eu soubesse. Então seria inútil telefonar para os vizinhos. Eles não saberiam de nada e a estória sobre nossos problemas se espalharia rapidamente.

Em vez disso, telefonei para Jane, a amiga de Julie da última cidade em que moramos, aquela com quem Julie afirmara ter passado a noite de quinta-feira. Ninguém atendeu o telefone.

Então liguei para os pais de Julie. O pai dela atendeu *a* telefone. Depois de alguma conversa sobre o tempo e as crianças, ficou claro que ele não iria dizer nada. Concluí que os pais dela não sabiam o que estava acontecendo. Mas, antes que pudesse pensar em uma maneira casual de terminar a conversa e evitar as explicações, o pai dela me perguntou: - Julie vai conversar conosco?

- Oh, bem, na verdade foi por isso que telefonei, disse.

- É? Nada de errado, espero.

- Temo que sim. Ela saiu ontem enquanto eu estava acampando com Dave. Fiquei imaginando que talvez soubessem dela.

Imediatamente ele contou à mãe de Julie. Ela pegou o telefone.

- Por que ela foi embora? perguntou ela.

- Não sei.

- Bem, conheço minha filha e ela não iria embora sem um bom motivo.

- Ela apenas deixou um bilhete dizendo que ficaria longe por alguns tempos.

- O que você fez a ela? - gritou.

- Nada! - afirmei, sentindo-me como um mentiroso respondendo a um ataque direto.

Depois o pai dela voltou ao telefone e perguntou se eu tinha chamado a polícia. Ele sugeriu que talvez ela tivesse sido raptada. Disse a ele que isto era bastante improvável, porque minha mãe a tinha visto ir embora e ninguém estava

apontando uma arma.

Finalmente eu disse: - Se vocês souberem dela, por favor, digam-lhe para me telefonar. Estou muito preocupado com ela.

Uma hora mais tarde, chamei a polícia. Mas, como já esperava, eles não **ajudariam** a menos que eu tivesse alguma prova de que algum crime acontecera. Fui colocar as crianças na cama.

Depois da meia-noite, eu ainda estava olhando para o teto escuro do quarto quando ouvi um carro fazendo uma manobra na nossa estrada. Pulei da cama e corri **até** a janela. Quando cheguei lá, o carro já estava indo embora. Era apenas um estranho fazendo a volta.

17

A segunda-feira de manhã foi um desastre.

Ela começou com Dave tentando fazer o café da manhã para ele mesmo, para Sharon e para mim, o que era uma coisa boa e responsável. Mas ele estragou tudo. Enquanto eu estava no chuveiro, ele tentou fazer panquecas. Estava fazendo a barba quando ouvi a briga dos dois na cozinha. Corri para baixo e encontrei Dave e Sharon se empurrando. Havia uma frigideira no chão com montes de massa, preta de um lado e crua do outro, espalhados pelo chão.

- Ei! O que está acontecendo? gritei.
- É tudo culpa dela! gritou Dave, apontando para a irmã.
- Você estava deixando queimar tudo! disse Sharon.
- Não estava!

Estava saindo uma fumaça do fogão, onde alguma coisa tinha derramado. Fui desligar o botão.

Sharon apelou para mim. - Eu só estava tentando ajudar. Mas ele não deixou. Depois se virou para Dave: - Até eu sei fazer panquecas.

- Certo, como vocês dois querem ajudar, podem limpar tudo - disse.

Quando tudo estava aparentemente em ordem, dei-lhes cereais frios com leite. Tivemos outra refeição em silêncio.

Por causa dos problemas e do atraso, Sharon perdeu o ônibus da escola. Levei Dave até a porta e fui procurar por ela para leva-Iá de carro até a escola. Estava deitada na cama.

- Quando você quiser, senhorita Rogo.
- Não posso ir à escola.
- Por que não?
- Estou doente.
- Sharon, você tem de ir à escola.
- Mas eu estou doente!

Sentei na beirada da cama.

- Sei que você está triste, disse a ela. Eu também estou. Mas estes são os fatos: tenho de ir trabalhar. Não posso ficar em casa com você e não vou deixá-la aqui sozinha. Você pode passar o dia na casa de sua avó. Ou pode ir para a escola.

Ela se sentou. Coloquei meu braço em volta dela.

Depois de um momento, ela disse: - Acho que vou à escola.

Dei-lhe um abraço e disse: - Isso mesmo, garota. Sabia que você faria a coisa certa.

Depois de deixar as crianças na escola, fui para o trabalho. Já passava das nove horas. Quando entrei, Fran me passou um papel com um recado. Eu o peguei e li. Era de Hilton Smyth, marcado "urgente" e sublinhado duas vezes.

Telefonei para ele.

- Bem, já era tempo, disse Hilton. Tentei entrar em contato com você há uma hora.

Virei os olhos. - Qual é o problema, Hilton?

- Seu pessoal está sentado em cima de cem submontagens de que preciso.

- Hilton, nós não estamos sentados em cima de nada.

Ele levantou a voz. - Então por que elas não estão aqui? Tenho o pedido de um cliente que não posso expedir porque seu pessoal pisou na bola!

- Dê-me os detalhes e farei com que alguém examine isso.

Ele me deu alguns números de referência e eu os escrevi.

- OK, farei alguém entrar em contato com você.

- É melhor você fazer mais do que isso, amigo. É melhor garantir que tenhamos essas submontagens no final do dia - e quero dizer todas as 100 peças, não 87, nem 99, mas sim todas elas. Porque não vou mandar meu pessoal fazer duas preparações para a montagem final por causa do seu atraso.

- Veja, faremos o possível, mas não vou fazer nenhuma promessa.

- É? Bem, vamos colocar desta maneira. Se nós não recebermos 100 submontagens de você hoje, vou conversar com Peach. E, pelo que soube, você já tem problemas suficientes com ele.

- Ouça, amigo, minha situação com Bill Peach não é da sua maldita conta. O que faz você pensar que pode me ameaçar?

A pausa foi tão longa que pensei que ele fosse desligar o telefone.

Depois ele disse: - Talvez você devesse ler sua correspondência.

- O que você quer dizer com isto?

Pude ouvi-lo sorrir.

- Apenas me mande as submontagens até o final do dia, disse ele suavemente. Adeusinho.

Desliguei.

- Estranho, murmurei.

Falei com Fran. Ela chamou Bob Donovan para mim e depois avisou a equipe que haveria uma reunião às dez horas. Donovan entrou e pedi a ele para mandar um expedidor ver o que estava segurando o serviço para a fábrica de Smyth. Quase

rangendo os dentes, disse a ele para assegurar que as submontagens saissem naquele dia mesmo. Depois que ele saiu, tentei esquecer o telefonema, mas não consegui. Finalmente perguntei a Fran se havia chegado algo recentemente que mencionasse Hilton Smyth. Ela pensou por uns momentos, depois pegou uma pasta.

- Este memorando chegou na sexta-feira, disse ela. Parece que o Sr. Smyth recebeu uma promoção.

Peguei o memorando que ela passara para mim. Era de **Bill** Peach. Era um comunicado que ele havia nomeado Smyth para a recém-criada função de gerente de produtividade da divisão. A nomeação seria efetivada no final daquela semana. A descrição das funções dizia que todos os gerentes de fábrica fariam relatório detalhado para Smyth, que "daria atenção especial ao melhoramento da produção e da produtividade, com ênfase na redução dos custos".

E eu comecei a cantar: - Ah, que linda manhã ...!

Todo o entusiasmo que eu esperava da equipe em relação ao que aprendera no final de semana... bem, não o tive. Talvez eu tivesse pensado que tudo o que precisava fazer era entrar e abrir a boca para revelar minhas descobertas e todos eles se converteriam instantaneamente pela exatidão óbvia. Mas nada funcionou dessa maneira. Nós - Lou, Bob, Stacey e Ralph Nakamura, que cuidávamos do processamento de dados da fábrica - estávamos na sala de reuniões. Eu estava na frente deles, perto de uma prancheta onde havia um bloco enorme de papel, cujas folhas estavam cobertas de pequenos diagramas que eu tinha desenhado durante a explicação. Investi algumas horas nessas explicações. Mas já era quase hora do almoço e eles não estavam nada impressionados.

Ao olhar para os seus rostos, pude ver que eles não sabiam o que fazer com o que lhes dissera. OK, acho que vi um leve ar de compreensão nos olhos de Stacey. Bob Donovan estava em cima do muro; ele parecia ter entendido intuitivamente alguma coisa. Ralph não tinha muita certeza do que eu estava dizendo. E Lou estava franzindo as sobrancelhas* Um simpatizante, um indeciso, um confuso e um cético.

- OK,qual é o problema? perguntei.

Eles olharam uns para os outros.

- Vamos lá, disse. Isto é como se eu tivesse acabado de provar que dois mais dois são quatro e vocês não estão acreditando. Olhei para Lou. - Que tipo de problemas vocês estão tendo?

Lou balançou a cabeça. - Não sei, Alex. É que... bem, você disse como imaginou tudo isto ao observar um grupo de garotos em uma excursão no bosque.

- E o que há de errado nisso?

- Nada. Mas como você sabe que essas coisas estão realmente acontecendo lá na fábrica?

Voltei algumas folhas do bloco até encontrar a que tinha os nomes dos dois fenómenos de Jonah escritos nela.

- Veja isto: nós temos flutuações estatísticas em nossas operações? perguntei, apontando as palavras.

- Sim, temos, disse ele.

- E temos eventos dependentes em nossa fábrica?

-Sim.

- Então o que lhes disse tem que estar certo.

- Agora espere um momento, disse Bob. Os robôs não têm flutuações estatísticas. Eles sempre trabalham no mesmo ritmo. Esta é uma das razões pelas quais compramos as malditas coisas - constância. E eu pensei que a principal razão pela qual você foi ver esse tal de Jonah era para descobrir o que fazer em relação aos robôs.

- Pode-se dizer que as flutuações no tempo de ciclo de um robô seriam quase invariáveis enquanto ele estivesse trabalhando, disse a ele. Mas não estamos tratando apenas de uma operação com robôs. Nossas outras operações têm os dois fenómenos. E, lembre-se, a meta não é tornar os robôs produtivos; é tornar o sistema inteiro produtivo. Não é isso, Lou?

- Bem, talvez Bob esteja certo. Temos muito equipamento automatizado na fábrica e os tempos dos processos deveriam ser razoavelmente constantes, disse Lou.

Stacey se virou para ele. - Mas o que ele está dizendo... Nesse momento, a porta da sala de reuniões foi aberta. Fred, um dos expedidores, pôs a cabeça para dentro e olhou para Bob Donovan.

- Posso falar com você por um momento? perguntou a Bob. É sobre o serviço para Hilton Smyth.

Bob se levantou para sair da sala, mas eu disse a Fred para entrar. Quer gostasse ou não, tinha de me interessar pelo que estava acontecendo naquela "crise" de Hilton Smyth. Fred explicou que o serviço tinha que passar por mais dois departamentos antes que as submontagens estivessem completas e prontas para expedição.

- Poderemos expedi-las hoje? perguntei.

- Não vai ser fácil, mas podemos tentar, disse Fred. O caminhão sai às cinco horas.

- O transporte das cinco é o último que podemos usar para ir até a fábrica de Smyth, disse Bob. Se não fizermos essa viagem, o próximo caminhão só virá amanhã à tarde.

O transporte era um serviço particular de caminhões que todas as fábricas da divisão utilizavam para levar peças de um lugar para outro.

- O que precisa se feito? perguntei.

- O departamento de Peter Schnell tem que trabalhar algumas peças. Depois elas têm que ser soldadas, disse Fred. Vamos preparar um dos robôs para fazer a solda.

- Ah, sim, os robôs, disse. Você acha que conseguiremos?

- Segundo as médias, o pessoal de Peter deve nos dar vinte e cinco unidades a cada hora, disse Fred. E sei que o robô é capaz de soldar vinte e cinco destas submontagens por hora.

Bob perguntou sobre a movimentação das peças até o robô. Em uma situação normal, as peças acabadas pelo pessoal de Peter provalmente seriam levadas até o robô apenas uma vez por dia, ou talvez só quando o lote inteiro estivesse terminado. Não podíamos esperar tanto tempo. O robô tinha que começar a trabalhar o mais rápido possível.

- Farei um arranjo para que um abastecedor de materiais passe no departa mento de Peter a cada hora, disse Fred.

- OK, disse Bob. Peter pode começar ao meio-dia, então temos cinco horas.

- Você sabe que o pessoal de Peter sai às quatro, disse Bob.

- Eu disse que não seria fácil, disse Fred. Mas tudo o que podemos fazer é tentar. É isso que vocês querem, não é?

Isto me deu uma ideia. Conversei com a equipe. - Vocês não sabem mesmo o que fazer com o que lhes disse nesta manhã. Mas se o que eu disse estiver correto, então poderemos ver os efeitos ocorrendo lá na fábrica. Estou certo?

Eles balaçaram as cabeças.

- E, se soubermos que Jonah está certo, seríamos muito burros se continuássemos a dirigir a fábrica da mesma maneira que antes - certo? Então vou deixar vocês verem por si mesmos o que está acontecendo. Você disse que Peter vai começar isto ao meio-dia?

- Certo, disse Fred. Todos daquele departamento estão almoçando agora. Eles saíram as onze e meia. Então, começarão ao meio-dia. E o robô estará preparado por volta da uma hora, quando o abastecedor de materiais fará a primeira entrega.

Peguei papel e lápis e comecei a fazer um programa simples.

- *A* produção tem que ser de cem peças às cinco horas - não mais que isso. Hilton disse que não vai aceitar uma remessa parcial. Então, se não pudermos fazer o serviço inteiro, não quero que nada seja expedido, disse. Agora, o pessoal de Peter deve produzir no índice de vinte e cinco peças por hora. Às vezes, eles terão um pouco a menos e outras um pouco a mais.

Olhei ao redor; todos entenderam. - Portanto, temos flutuações estatísticas, disse. Mas estamos planejando que do meio-dia até as quatro horas, o departamento de Peter deverá ter produzido uma média de cem peças. O robô, por outro lado, deverá ser mais preciso em sua produção. Ele será preparado para trabalhar no índice de vinte e cinco peças por hora - nem mais, nem menos. Também temos eventos dependentes, porque o robô não pode começar a soldar até que o abastecedor de materiais tenha entregue as peças do departamento de Peter.

- O robô não poderá começar antes da uma hora, disse, mas às cinco horas, quando o caminhão estiver pronto para sair, queremos estar carregando a última peça. Portanto, expresso em um cronograma, isto é o que deve acontecer...

Mostrei-lhes o programa terminado, que era assim:

Demanda = 100 pç. Produção média = 25 pç. por hora

Hora: 12 13 14 15 16 17

(25)
Pessoal -25-1 (50)
de Peter I -25- | (75)
I -25-1 (100)
I -25-1
(25)
Robô -25- I (50)
I -25-! (75)
-25- (100)
1 -25-'I

- OK, quero que Peter mantenha um registro exato de quantas peças foram realmente completadas pelo seu departamento a cada hora, disse. E quero que Fred mantenha o mesmo tipo de registro para o robô. E lembrem-se: sem truques. Precisamos dos números reais. OK?

- Claro, sem problemas, disse Fred.

- A propósito, você acha mesmo que consiguiremos expedir cem peças hoje? perguntei.

- Acho que isso cabe a Peter, disse Bob. Se ele disser que pode, não vejo porque não.

- Quer saber de uma coisa? disse a Bob. Aposto dez dólares que não expediremos hoje.

- Sério? perguntou Bob.

- Claro que sim.

- OK, fechado, disse Bob. Dez dólares.

Enquanto todos estavam almoçando, telefonei para Hilton Smyth. Ele também estava almoçando, mas deixei-lhe um recado. Disse a sua secretária que as submontagens chegariam com certeza na fábrica dele no dia seguinte, e que isso era o melhor que poderíamos fazer - a menos que Hilton quisesse pagar por uma remessa especial naquela noite. (Sabendo de sua preocupação em manter os custos baixos, tinha certeza de que não iria querer desembolsar nada extra.)

Depois desse telefonema, tentei pensar sobre o meu casamento e o que fazer. Era óbvio que não havia nenhuma notícia de Julie. Eu estava furioso por ela ter ido embora - e também muito preocupado com ela. Mas o que podia fazer? Não podia sair pelas ruas procurando por ela. Ela poderia estar em qualquer lugarjeu só precisava ter paciência. No fim eu deveria ter notícias dela. Ou de seu advogado. Enquanto isso, tinha duas crianças para cuidar. Bem, para ser tnais exato, seria melhor dizer três crianças.

Fran veio até meu escritório com outro recado. Ela disse: - Uma das outras secretárias me deu isto quando voltava do almoço. Enquanto você estava no telefone, recebeu um chamado de David Rogo. É o seu filho?

- Sim, qual é o problema?

- Aqui diz que ele está preocupado por não poder chegar em casa depois da escola, disse ela. A sua esposa viajou?

- Sim, ela ficará fora da cidade. Por poucos dias, disse a ela. Fran, você tem dois filhos. Como você concilia o trabalho e o cuidado deles.

Ela riu. - Bem, não é fácil. Por outro lado, não trabalho tantas horas quanto você. Se eu fosse você, pediria a ajuda de alguém até que ela voltasse. Quando ela saiu, peguei o telefone de novo.

- Alô, mãe? É Alex.

- Você já soube da Julie? Ela perguntou.

- Não, ainda não. Mãe, você se importa em ficar comigo e as crianças até que à Julie volte?

Às duas horas saí para buscar minha mãe e levá-la até minha casa, antes que as crianças voltassem da escola. Quando cheguei em sua casa, ela estava na porta com duas malas e quatro caixas de papelão cheias, com a metade de sua cozinha.

- Mamãe, nós já temos panela e frigideiras na minha casa.

- Elas não são iguais às minhas.

Colocamos tudo no porta-malas. Levei-a e suas panelas e frigideiras para **minha** casa e descarreguei tudo. Ela esperou que as crianças voltassem da escola e eu voltei correndo para a fábrica.

Por volta das quatros horas, no final do primeiro turno, fui até a sala de Bob Donovan para saber qual era **a** situação da remessa de Smyth. Ele estava esperando **por** mim.

- Bem, bem. Boa tarde! disse Bob quando abri a porta e entrei. Quanta gentileza sua aparecer por aqui!

- Por que você está tão contente? perguntei.

- Sempre fico contente quando pessoas que me devem dinheiro aparecem.

- Ah, é isso? O que faz você pensar que alguém está lhe devendo dinheiro?

Bob estendeu a mão e mexeu os dedos. - Vamos lá! Não me diga que você esqueceu da aposta que fizemos! Dez dólares, lembra? Acabei de falar com Peter e **o** pessoal dele vai terminar as cem peças. Então o robô não terá nenhum problema em terminar a remessa para a fábrica de Smyth.

- É? Bem, se isso for verdade, não me importo de perder.

- Então você reconhece a derrota?

- De jeito nenhum. Não até que as submontagens estejam no caminhão das cinco horas.

- Como quiser.

- Vamos ver o que está acontecendo por lá.

Fomos até a sala de Peter. Antes de chegarmos lá, passamos pelo robô, que estava iluminando a área com as faiscas. Do outro lado, vinham dois empregados. Quando estavam passando pela área de solda, pararam e disseram:

- Vencemos o robô! Vencemos o robô!

- Devem ser do departamento de Peter, disse Bob.

Sorrimos quando passamos por eles. É claro que eles não venceram nada, mas que diabo. Eles pareciam felizes. Bob e eu seguimos até a sala de Peter, instalada entre as máquinas.

- Olá, disse Peter quando entramos. Conseguimos fazer aquele serviço às pressas para vocês hoje.

- Muito bom, Peter. Mas onde está aquele programa que você deveria manter? perguntei.

- Está aqui. Ora, onde foi que eu o coloquei?

Ele procurou entre os papéis em sua mesa, falando enquanto isso.

- Vocês deveriam ter visto **o** meu pessoal nesta tarde. Quer dizer, eles se mexeram mesmo. Eu disse a eles como esta remessa era importante e eles se empenharam de fato. Vocês sabem como as coisas ficam geralmente mais lentas no final do turno. Mas hoje eles trabalharam com afinco. Eles estavam orgulhosos quando saíram daqui hoje.

- É, nós percebemos, disse Bob.

Ele colocou a folha em cima da mesa na nossa frente.

- Aqui está ela, disse.

Nós a lemos.

Demanda = 100 pç. Produção média = 25 pç. por hora

Hora: 12 13 14 15 16 17

Pessoal -19- I 40(-10)
de Peter I -21- I 68(-7)
I -28- |
I -32- 100(0)
| Produção = 100 pç.

- OK, então vocês só fizeram dezenove peças na primeira hora, disse.

- Bem, nós demoramos um pouco mais para nos organizarmos e um dos rapazes chegou atrasado do almoço, disse Peter. Mas à uma hora mandamos o abastecedor de materiais levar as dezenove peças para que o robô começasse a trabalhar.

- Depois, da uma às duas, você não atingiu a média por quatro peças, disse Bob.

- É, mas e daí? disse Peter. Veja o que aconteceu das duas às três: ultrapassamos a média em três peças. Depois, quando vi que ainda estávamos para trás, fui dizer a todos como era importante obtermos essas cem peças até o final do turno.

- Então todos trabalharam um pouco mais rápido, disse.

- Isso mesmo, disse Peter. E nós compensamos pelo inicio lento.

- É, trinta e duas peças na última hora, disse Bob. Então, o que você diz, Alex?

- Vamos ver o que aconteceu com o robô, eu disse.

Às cinco e cinco o robô ainda estava soldando as submontagens. Donovan estava andando de um lado para outro. Fred veio até nós. - O caminhão vai esperar? perguntou Bob.

- Eu pedi ao motorista, mas ele disse que não pode. Ele tem que fazer outras **paradas** e, se esperar por nós, ficará atrasado a noite inteira, disse Fred.

Bob se virou para a máquina. - Bem, que diabo está errado com este robô **idiota?** Ele tem todas as peças de que precisa. Bati no ombro dele.

- Isto, disse. Veja aqui.

Mostrei-lhe a folha de papel na qual Fred estivera registrando a produção do **robô.** Do bolso da camisa, tirei a folha de Peter e a dobrei para que pudéssemos **colocar** as duas juntas.

Combinadas, as duas ficaram assim:

Demanda = 100 pç. Produção média = 25 pç. por hora

Hora: 12 13 14 15 16 17

Pessoal -19- 40(-10)
de Peter -21-1 68(-7)
I -28-1 100(0)
I -32-1

Robô -19-1 40(-10)
I -21-1 65(-10)
I -25- I 90(-10)
I -25-1

Produção = 90 pç.

Eu disse a ele: - Veja, na primeira hora, **o** pessoal de Peter fez dezenove peça. O robô era capaz de fazer vinte e cinco, mas Peter entregou menos do que isto, então a capacidade do robô naquela hora foi dezenove.

- A mesma coisa na segunda hora, disse Fred. Peter entregou vinte e uma, **o** robô só pode fazer vinte e uma.

- Toda a vez que a área de Peter ficou para trás, isso foi passado ao robô, disse. Mas, quando Peter entregou vinte e oito peças, o robô ainda só podia fazer vinte e cinco. Isso significa que, quando a entrega final de trinta e duas peças chegou, às quatro horas, o robô ainda tinha três peças para trabalhar do último lote. Portanto, ele não pode começar imediatamente **o** último lote.

- Certo, agora entendo, disse Bob.

Fred disse: - Sabe, o máximo que Peter ficou atrás foram dez peças. É engraçado que esse seja exatamente o número de peças que faltaram.

- Este é o efeito do princípio matemático que eu estava tentando explicar esta

manhã, disse. O desvio máximo de uma operação anterior se tornará o ponto inicial de uma operação subsequente. Bob pegou uma carteira.

- Bem, acho que devo a você dez dólares, disse ele.

- Sabe de uma coisa, disse. Em vez de me pagar, por que você não dá o dinheiro para Peter, para que ele pague uma rodada de café ou outra coisa para o pessoal do departamento - apenas uma maneira de dizer obrigado pelo esforço extra desta tarde.

- É, boa ideia, disse Bob. Ouça, desculpe por não termos expedido hoje. Espero que isto não cause problemas.

- Não podemos nos preocupar com isto hoje. O lucro que tivemos hoje foi termos aprendido alguma coisa. Mas vou lhe dizer uma coisa: temos que examinar de perto nossos incentivos aqui.

- Por quê? perguntou Bob.

- Você não viu? Não importa que Peter tivesse feito as cem peças, porque mesmo assim não conseguimos expedir. Mas Peter e seu pessoal se consideraram heróis. Geralmente, nós teríamos pensado a mesma coisa. Isso não está certo.

18

Quando cheguei em casa naquela noite, as duas crianças vieram ao meu encontro. Minha mãe estava nos fundos e um cheiro agradável vinha da cozinha. Presumi que era o nosso jantar e que ela tinha tudo sob controle. Na minha frente, Sharon estava radiante.

- Advinhe! disse ela.

- Nem imagino, eu disse.

- Mamãe telefonou, disse Sharon.

- Mesmo!

Olhei para minha mãe. Ela balançou a cabeça. E disse:

- Davey atendeu o telefone. Eu não falei com ela.

Olhei para Sharon. - Então, o que mamãe disse?

- Ela disse que ama Davey e eu, disse Sharon.

- E também que ficará fora uns tempos, acrescentou Davey. Mas que não devemos nos preocupar com ela.

- Ela disse quando voltaria?

- Eu perguntei, disse Davey. Mas ela disse que não podia dizer agora.

- Você pegou o número do telefone para que eu possa ligar para ela? perguntei.

Ele olhou para o chão.

- David! Você deveria pedir-lhe o número do telefone se ela ligasse!

Ele murmurou: - Eu pedi mas... ela não quis dizer.

-Ah.

- Sinto muito pai.

- Tudo bem, Dave. Obrigado por tentar.

- Por que não sentamos todos para jantar, disse minha mãe animadamente.

Desta vez, nossa refeição não foi em silêncio. Minha mãe falava e fazia o possível para nos animar. Ela contou estórias sobre a época da depressão e sobre como tínhamos sorte de ter o que comer.

A terça-feira de manhã foi um pouco mais normal. Juntando nossos esforços, minha mãe e eu conseguimos que as crianças chegassem à escola a tempo. E eu no trabalho. Às 8h30min, Bob, Stacey, Lou e Ralph estavam na minha sala e conversamos sobre o que acontecera no dia anterior. Naquele dia, vi que eles estavam muito mais atentos. Talvez fosse porque tinham visto a prova da ideia no seu próprio

território, por assim dizer.

- É esta combinação de dependência e flutuações que enfrentamos todos os dias, disse a eles. Acho que isso explica porque temos tantos pedidos atrasados,

Lou e Ralph estavam examinando os dois gráficos que fizéramos no dia anterior.

- O que teria acontecido se a segunda operação não tivesse sido realizada por um robô, e sim por pessoas? perguntou Lou.

- Teríamos lido outro conjunto de flutuações estatísticas para complicar as coisas, disse. Não se esqueça de que tínhamos apenas duas operações aqui. Você pode imaginar o que acontece quando temos dependência entre dez ou quinze operações, cada uma com seu próprio conjunto de flutuações, apenas para fazer uma peça. E alguns de nossos produtos envolvem centenas de peças.

Stacey ficou preocupada e perguntou: - Então como poderemos controlar o que acontece lá na fábrica?

Eu disse: - Esta é a pergunta de um bilhão de dólares: como poderemos controlar as cinquenta mil ou quem sabe, talvez cinquenta milhões de variáveis que existem nesta fábrica?

- Teríamos que comprar um novo computador central apenas para manter o registro de todas elas, disse Ralph.

Eu disse: - Um computador novo não nos salvaria. Só a administração dos dados não vai nos dar mais controle.

- Que tal "lead times" mais longos? perguntou Bob.

- Oh, você acha mesmo que "lead times" mais longos teriam garantido nossa capacidade de expedir aquele pedido para a fábrica de Hilton Smyth? perguntei. Há quanto tempo já tínhamos conhecimento daquele pedido, Bob?

Bob se mexeu na cadeira. - Ei, tudo o que estou dizendo é que teríamos alguma coisa para compensar os atrasos.

Depois Stacey disse: - Os "lead times" mais longos aumentariam o inventário, Bob. E esta não é a meta.

- OK, sei disso, disse Bob. Não estou contra vocês. A única razão pela qual mencionei os "lead times" foi porque quero saber o que faremos em relação a tudo isto.

Todos se viraram para mim.

Eu disse: - Isto está claro para mim. Temos que mudar a maneira de pensar em relação à capacidade de produção. Não podemos medir a capacidade de um recurso isoladamente. A verdadeira capacidade produtiva depende de onde o recurso está na fábrica. E a alternativa de nivelar a capacidade com a demanda, para

minimizar as despesas, fez com que nos déssemos mal. Não deveríamos estar ' tentando fazer tudo aquilo.

- Mas é o que todos fazem, disse Bob.

- Sim, todos fazem. Ou dizem que fazem. Como podemos ver agora, essa é a única coisa bem idiota, eu disse.

- Então como os outros sobrevivem? perguntou Lou.

Disse a ele que eu mesmo tinha imaginado isso. Acho que na medida em que uma fábrica se aproxima do balanceamento, graças aos esforços de engenheiros e gerentes, a crua realidade aparece na forma de uma crise, que torna a fábrica, rapidamente, sem balanceamento, com transferência de empregados, horas extras ou readmissão de algumas pessoas que tinham sido demitidas. O instinto de sobrevivência supera as falsas crenças.

- OK,mas, de novo, o que nós vamos fazer?, perguntou Bob. Não podemos fazer contratações sem aprovação da divisão. E nós temos uma política contra horas extras...

- Talvez seja hora de entrar em contato com Jonah novamente, disse Stacey.

- Acho que talvez você esteja certa, disse.

Fran levou meia hora para localizar a área do mundo em que Jonah estava naquele dia e outra se passou antes que ele chegasse até o telefone para falar conosco. Assim que ele atendeu, mandei outra secretária reunir a equipe novamente é trazê-los até a minha sala para que pudéssemos ouvi-lo pelo amplificador. Enquanto eles estavam entrando, contei a Jonah sobre a excursão com Herbie, onde descobrira o significado do que ele me dissera e também sobre o que aprendemos em relação aos efeitos dos dois fenómenos na fábrica.

- O que sabemos agora - disse a ele - é que não devemos olhar para cada área e tentar ajustá-la. Devemos tentar otimizar o sistema inteiro. Alguns recursos têm que ter mais capacidade do que outros. Aqueles que estão no final da linha devem ter mais do que os que estão no começo - às vezes muito mais. Estou certo?

- Acertou em cheio, disse Jonah.

- Ótimo. É bom saber que estamos chegando a algum lugar. Mas eu lhe telefonei porque precisamos saber para onde ir deste ponto.

- A seguir, o que você precisa fazer, Alex, é distinguir entre os dois tipos de recursos de sua fábrica. Um tipo é o que eu chamo de recurso com gargalo. O outro é, simplesmente, o recurso sem gargalo.

Sussurrei a todos para começarem a tomar nota disto.

- Um gargalo - continuou Jonah - é aquele recurso cuja capacidade é igual ou menor do que a demanda colocada nele. E o não gargalo é qualquer recurso cuja

capacidade é maior do que a demanda colocada nele. Entendeu?

- Certo, disse a ele.

- Uma vez que você tenha reconhecido esses dois tipos de recursos, começará a ver enormes implicações.

- Mas, Jonah, onde entra a demanda do mercado? perguntou Stacey. Deve haver alguma relação entre a demanda e a capacidade.

- Sim, mas como você já sabe, não deve equilibrar a **capacidade** com a demanda. Em vez disso, você precisa equilibrar o **fluxo do produto** através da fábrica com a demanda do mercado. De fato, esta é a primeira das nove regras que expressam as relações entre os gargalos e os não gargalos e como você deve administrar sua fábrica. Vou repetir: equilibre o fluxo, e não a capacidade.

Stacey ainda estava confusa. Ela disse: - Não tenho certeza se entendi. Onde os gargalos e os não gargalos entram em cena?

Jonah disse: - Vou fazer uma pergunta: qual dos dois tipos de recursos determina a capacidade efetiva da fábrica?

- Teria de ser o gargalo, disse ela.

Eu disse: - Isso mesmo. É como o garoto naquela excursão do fim de semana - Herbie. Ele tinha a menor velocidade e era aquele que determinava, de fato, a velocidade da tropa como um todo.

- Então onde você deveria equilibrar o fluxo? perguntou Jonah.

- Entendi, disse Stacey. A ideia é tornar o fluxo através do gargalo igual à demanda do mercado.

- Basicamente, sim, você entendeu, disse Jonah. - Na verdade, o fluxo deve ser um pouquinho menor do que a demanda.

- Por quê? perguntou Lou.

- Porque se você o mantiver igual à demanda e a demanda do mercado cair, perderá dinheiro, disse Jonah. Mas essa é uma questão delicada. Falando de forma básica, o fluxo do gargalo deveria ser igual à demanda.

Bob Donovan estava fazendo vários ruídos, tentando entrar na conversa.

- Desculpe interromper, mas pensei que os gargalos eram ruins, disse Bob. Eles devem ser eliminados onde for possível, certo?

- Não, os gargalos não são necessariamente ruins - nem bons - disse Jonah. Eles são simplesmente uma realidade. O que estou sugerindo é que, onde eles existem, vocês devem usá-los para controlar o fluxo através do sistema e até o mercado.

Isso fez sentindo para mim enquanto ouvia, porque lembrei de como usara Herbie para controlar a tropa durante a excursão.

-Agora tenho que correr, disse Jonah, porque vocês me pegaram no intervalo £e dez minutos de uma apresentação.

\ Entrei na conversa. - Jonah, antes de você ir...!

-Sim?

- Qual será nosso próximo passo?

Ele disse: - Bem, em primeiro lugar, a sua fábrica tem algum gargalo?

- Não sabemos, disse a ele.

- Então esse é o próximo passo. Você tem que descobrir, porque isso faz uma enorme diferença em como você administra os seus recursos.

- Como encontramos os gargalos? disse Stacey.

- É muito simples, mas eu levaria alguns minutos para explicar. Vejam, tentem imaginar isto por si mesmos, disse Jonah. É realmente fácil de fazer se vocês pensarem sobre isso primeiro.

Eu disse: - OK,mas...

- Por ora até logo, disse ele. Telefonem para mim quando souberem se têm um gargalo.

Ouvimos o clique no amplificador.

- Bem... e agora? perguntou Lou.

- Vamos ver todos os nossos recursos, disse, e compará-los com a demanda do mercado. Se encontrarmos um onde a demanda for maior do que a capacidade, então saberemos que temos um gargalo.

- O que acontece se encontrarmos um? perguntou Stacey.

- Acho que a melhor coisa a fazer é o que fiz com a tropa de escoteiros, disse. Ajustamos a capacidade para que este gargalo fique na frente da produção.

- Minha pergunta, disse Lou, é o que acontecerá se o nosso recurso com a menor capacidade tiver, na verdade, uma capacidade maior do que a demanda que o mercado exigir?

- Então acho que teremos algo como uma garrafa sem gargalo, eu comentei.

- Mas ainda haverá limites, disse Stacey. A garrafa ainda terá o corpo. Mas ele será maior do que a demanda do mercado.

- E se esse fôr o caso? perguntou Lou.

- Não sei, disse a ele. Acho que a primeira coisa a fazer é descobrir se temos um gargalo.

- Então vamos procurar por Herbie, disse Ralph. Se é que ele está lá.

- É, rápido, antes que falemos até não podermos mais, disse Bob.

Alguns dias depois, entrei na sala de reuniões e havia papel por todos os lados. A mesa principal estava coberta de listagens de computador e papéis escritos.

Em um dos cantos, havia sido instalado um terminal de dados e, próximo a ele, uma impressora estava soltando ainda mais papel. Os cestos de lixo estavam cheios. Assim como todos os cinzeiros. Havia copinhos de plástico para café, embalagens vazias de açúcar e de leite, guardanapos, embalagens de doces e bolachas, tudo espalhado por todos os lados. O que acontecera foi que o lugar tinha se transformado no quartel-general para a procura de Herbie. Mas ainda não o tínhamos encontrado. E estávamos ficando cansados.

Na extremidade da mesa principal, estava Ralph Nakamura. Ele, seu pessoal de processamento de dados e a base de dados do sistema que eles controlavam eram essenciais para a procura.

Ralph não parecia muito contente quando entrei. Ele estava passando os dedos pelos poucos cabelos pretos.

- Não é assim que isto deve ser, dizia ele para Stacey e Bob.

- Ah, na hora certa, disse Ralph quando me viu. Sabe o que acabamos de fazer?

- Encontraram Herbie? disse.

- Não, apenas gastamos duas horas e meia calculando a demanda de máquinas que não existem.

- Por que fizeram isto?

Ralph começou a explicar, mas Bob o interrompeu.

- Espere, espere um momento. Deixe-me explicar, disse Bob. O que aconteceu foi que eles encontraram alguns roteiros que ainda registravam algumas das antigas fresadoras como parte do processamento. Nós não as usamos mais...

- Não as usamos, como também acabei de descobrir que as vendemos há um ano, disse Ralph.

- Todos daquele departamento sabem que essas máquinas não estão mais lá, então isso nunca foi problema, disse Bob.

E assim foi. Estávamos tentando calcular a demanda de cada recurso, de cada peça do equipamento da fábrica. Jonah tinha dito que um gargalo é qualquer recurso que é igual ou menor do que a demanda do mercado colocada nele. Para descobrir se tínhamos alguns, concluímos que primeiro teríamos que saber a demanda total do mercado para produtos que saíam da fábrica. E, segundo, teríamos que descobrir com quanto tempo cada recurso tinha de contribuir para satisfazer a essa demanda. Se o número de horas disponíveis para a produção (descontando o tempo da manutenção das máquinas, os intervalos para almoço e café do pessoal e assim por diante) do recurso fosse igual ou menor do que as horas exigidas, então saberíamos que tínhamos encontrado o nosso Herbie.

De qualquer maneira, a determinação da demanda total do mercado era uma questão de reunir os dados que tínhamos disponíveis: as encomendas existentes dos clientes e a previsão de novos produtos e peças sobressalentes. Era o mix de «odutos da fábrica inteira, inclusive o que "vendíamos" para as outras fábricas e divisões da empresa.

Tendo feito isto, estávamos agora no processo de calcular com quantas horas cada "centro de trabalho" tinha que contribuir. Estávamos definindo um centro de trabalho como qualquer grupo dos mesmos recursos. Dez máquinas de solda com a mesma habilidade constituíam um centro de trabalho. Quatro máquinas idênticas constituíam outro. Os quatro operadores que faziam a preparação e operavam as máquinas eram outro, e assim por diante. A divisão do total de horas necessárias do centro de trabalho, pelo número de recursos dele, nos daria o esforço relativo por recurso, um padrão que poderíamos usar para a comparação.

No dia anterior, por exemplo, descobrimos que a demanda das máquinas de moldagem era de cerca de 260 horas por mês para todas as peças moldadas que eles tinham que processar. O tempo disponível para essas máquinas era de cerca de 280 horas por mês, por recurso. Então isto significava que ainda tínhamos reserva de capacidade nessas máquinas.

Mas, quanto mais nos aprofundávamos nisso, mais descobríamos que a precisão dos nossos dados não estava nada perfeita. Obtínhamos listas de material que não combinavam com os roteiros, roteiros que não tinham os tempos atuali-zados de processo, ou as máquinas corretas, como acabáramos de descobrir, e assim por diante,

- O problema é que estivemos tão pressionados que muitas das atualizações foram deixadas de lado, disse Stacey.

- Diabo, com as mudanças da engenharia, a transferência da mão-de-obra e tudo isso acontecendo todo o tempo, é claro que é difícil acompanhar o que quer que seja, disse Bob.

Ralph balançou a cabeça. - A verificação "in loco" e a atualização de todos os dados desta fábrica levarão meses!

- Ou anos, resmungou Bob.

Eu me sentei e fechei os olhos por um momento. Quandos os abri, todos estavam olhando para mim.

- É óbvio que não temos tempo para isso, disse. Temos apenas dez semanas para fazer alguma coisa acontecer antes que Peach sopre o apito. Sei que estamos no caminho certo, mas ainda estamos indo muito devagar. Temos que aceitar o fato de que não teremos dados perfeitos com os quais trabalhar.

Ralph disse: - Então tenho que lembrá-lo do antigo princípio do processamento de dados: Entra lixo, sai lixo.

- Espere um momento, disse. Talvez estejamos sendo metódicos demais. A procura em uma base de dados não é a única maneira de encontrar respostas. Será que não podemos encontrar uma maneira mais rápida de isolar o gargalo, ou pelo menos de identificar os candidatos? Quando pensei novamente no modelo dos garotos na excursão, ficou óbvio quais eram os garotos mais lentos da trilha. Será que nenhum de vocês tem um palpite de onde Herbie poderia estar aqui na fábrica?

- Mas nem sabemos ainda se temos um, disse Stacey.

Bob estava com as mãos nos quadris. Sua boca estava um pouco aberta, como se ele fosse dizer algo. Finalmente ele disse:

- Ora, estou nesta fábrica há mais de vinte anos. Depois de todo esse tempo, sei onde os problemas geralmente parecem começar. Acho que poderia reunir uma lista das áreas onde talvez tivéssemos menor capacidade; pelo menos isso diminuiria o foco e poderia economizar algum tempo.

Stacey se virou para ele. - Sabe, você acabou de me dar uma ideia. Se falarmos com os expedidores, é provável que eles possam nos dizer quais peças estão faltando na maior parte do tempo, e em quais departamentos eles geralmente procuram por elas.

- Em que isso pode ajudar? perguntou Ralph.

- As peças que faltam com frequência são provavelmente aquelas que passam por um gargalo, disse ela. E o departamento onde os expedidores procuram por elas é provavelmente onde encontraremos o nosso Herbie.

Endireitei-me na poltrona. - É, isso faz muito sentido.

Depois me levantei e comecei a andar.

- E vou dizer uma coisa em que eu acabei de pensar, disse. Na trilha, pude saber quais eram os garotos mais lentos pelos intervalos na fila. Quanto mais lento o garoto, maior a distância entre ele e o garoto à sua frente. Em termos da analogia, esses intervalos eram o inventário.

Bob, Ralph e Stacey estavam com olhares fixos sobre mim.

- Será que vocês não vêem? perguntei. Se temos um Herbie, é provável que haja uma pilha enorme de estoque em processo na frente dele.

- Sim, mas temos pilhas enormes por todos os lados, disse Bob.

- Então procuraremos pela maior, eu disse.

- Certo! Essa tem que ser outra indicação, disse Stacey.

Eu me virei e perguntei: - O que você acha, Ralph?

- Bem, parece que vale a pena tentar, disse Ralph. Uma vez que tenhamos

reduzido o campo para talvez três ou quatro centros, não demoraremos muito para comparar sua descobertas com os dados históricos só para ter certeza.

Bob olhou para Ralph e disse, caçoando: - É, todos vimos como tudo isso é bom.

Mas Ralph não levou na brincadeira. Ele parecia embaraçado.

- Ei, só posso trabalhar com o que tenho, disse ele. O que vocês querem que eu faça?

- Ok, o importante é que temos novos métodos para tentar, disse. Não vamos perder tempo colocando a culpa nos dados ruins. Vamos ao trabalho.

Estimulados pela energia das ideias novas, fomos trabalhar e a procura foi bem rápida., na verdade, tâo rápida que o que descobrimos me fez sentir como se tivéssemos corrido diretamente na direção de uma parede.

- Este é o tal Herbie, disse Bob.

Na nossa frente estava a NCX-10. - Você tem certeza de que isto é um gargalo? perguntei.

- Aqui estão algumas das provas, disse ele enquanto apontava para as pilhas de estoque em processo que estavam próximas, semanas de encomendas, segundo o relatório que Ralph e Stacey tinham feito e que revisáramos cerca de uma hora antes.

- Conversamos com os expedidores, disse Bob. Eles dizem que estamos sempre esperando por peças desta máquina. Os supervisores dizem o mesmo. E o encarregado da área até comprou tampões de ouvido para não ficar surdo ao aturar as reclamações de todos.

- Mas este deveria ser um dos nossos mais eficientes equipamentos, disse.

- E é. É o meio mais barato e com mais alto índice que temos de produzir estas peças específicas.

- Então por que isso é um gargalo?

- Ele é o único que eu tenho, ele disse.

- Sim, sei disso, e fiquei olhando para ele até ele explicar.

- Veja, esta máquina aqui tem apenas uns dois anos. Antes de a instalarmos, usávamos outras máquinas para fazer o que ela faz. Mas esta máquina pode fazer todas as operações que costumavam exigir três máquinas diferentes, disse Bob.

Ele me contou como eles costumavam processar essas peças usando três tipos distintos de máquinas. Em um exemplo típico, os tempos de processo por peça eram algo como dois minutos na primeira máquina, oito minutos na segunda e quatro minutos na terceira, perfazendo um total de catorze minutos por peça. Mas

a nova NCX-10 podia fazer todos os processos em dez minutos por peça.

Eu disse: - Você está me dizendo que estamos economizando quatro minutos por peça. Isso não significa que estamos produzindo mais peças por hora do que antes? Por que temos tanto inventário empilhado para isto?

- Na maneira antiga, tinhamos mais máquinas. Tínhamos duas do primeiro tipo, cinco do segundo tipo e três do terceiro tipo.

Balancei a cabeça, compreendendo. - Então vocês podiam fazer mais peças, mesmo demorando mais tempo por peça. Então por que compramos a NCX-10?

- Cada uma das máquinas precisava de um operador, disse Bob. A NCX-10 só precisa de duas pessoas para as preparações. Como eu disse, é a maneira mais barata de produzirmos estas peças.

Andei devagar em volta da máquina.

- Nós operamos esta coisa nos três últimos turnos, não? perguntei a Bob.

- Bem, acabamos de começar novamente. Levamos um tempo para encontrar um substituto para Tony, o preparador do terceiro turno que pediu demissão.

- Oh, sim..., eu disse. Puxa, Peach tinha feito mesmo isto conosco naquele dia. Perguntei: - Bob, quanto tempo é necessário para treinar pessoal novo nesta máquina?

- Mais ou menos uns seis meses.

Balancei a cabeça.

- Esta é uma parte do problema, Alex. Nós treinamos uma pessoa e depois de alguns anos ela pode ir embora e ganhar alguns dólares a mais em outra empresa. E parece que não atraímos bons profissionais com o salário que oferecemos.

- E por que não pagamos mais para a pessoa deste equipamento?

- É o sindicato, disse Bob. Teríamos reclamações e o sindicato iria querer que equiparássemos o salário de todo o pessoal de preparação.

Dei uma última olhada.

- OK, chega disto, disse.

Mas não era tudo. Depois fomos até o outro lado da fábrica, onde Bob fez uma segunda apresentação:

- Conheça o Herbie Número Dois: o departamento de tratamento térmico.

Este parece mais com o que você pode pensar em termos de um Herbie industrial. Ele é sujo, quente, feio, sem graça e indispensável.

Basicamente, o tratamento térmico é um par de fornos., duas caixas de aço imundas, cujo interior é revestido com blocos de cerâmica. Os queimadores de gás elevam a temperatura interna em até 815 graus.

Certas peças, depois de serem processadas ou resfriadas, ou o que quer que

seja, em temperaturas normais, não podem ser mais operadas até que sejam tratadas termicamente durante um longo tempo. Na maioria das vezes, precisamos amolecer o metal, que endurece muito e fica quebradiço durante o processamento, para que ele possa passar por mais usinagens.

Então os operadores dos fornos introduzem as peças, desde uma dúzia ou menos até uma ou duas centenas, depois acendem a coisa e deixam as peças ali por longo tempo, de seis a dezesseis horas. E, depois disso, as peças sempre têm que passar por um resfriamento até a temperatura do ar fora do forno. Perdemos muito tempo neste processo.

- E aqui, problema?... Precisamos de fornos maiores? perguntei.

Bob disse: - Bem... sim e não. Na maior parte do tempo, esses fornos operam com a metade da capacidade.

- Como?

- Parece que são os expedidores que causam problemas, disse. Eles sempre vêem correndo até aqui e nos mandam processar cinco destas peças ou uma dúzia daquela peça, apenas para que tenham o sufuciente para montar uma remessa. Por isso acabamos tendo cinquenta peças à espera enquanto tratamos uma pequena quantidade. Quer dizer, esta operação é feita como em uma barbearia: pegue um número e fique na fila.

- Então não estamos processando lotes inteiros?

- Às vezes sim. Mas, às vezes, mesmo que processássemos um lote inteiro, ele não seria suficiente para encher o forno.

- Os lotes são muito pequenos?

_ Ou muito grandes, e temos que fazer um segundo aquecimento para as peças que não couberam no primeiro. Parece que isto simplesmente nunca tem resultado. Sabe, há alguns anos houve uma proposta de acrescentar um terceiro forno, por causa dos problemas.

- O que aconteceu com a proposta?

- Foi barrada na divisão. Eles não autorizaram o investimento por causa da pequena eficiência. Eles nos disseram para usarmos a capacidade que tínhamos. Depois, talvez eles conversassem sobre expansão. Além disso, houve todo o tipo de queixa sobre o que tínhamos que economizar energia e como outro forno queimaria duas vezes mais combustível e todas essas coisas.

- OK, mas se utilizássemos a capacidade total do forno todo o tempo, será que isso não seria o suficiente para satisfazer a demanda? perguntei.

Bob riu.

- Não sei. Nunca fizemos isso antes.

Uma vez tive a feliz ideia de *organizar* a fábrica como fiz com o grupo de escoteiros. Pensei que a melhor coisa a fazer seria reorganizar **tudo** para que o recurso com a menor capacidade fosse o primeiro no roteiro. Todos os outros recursos teriam aumentos graduais na capacidade para compensar pelas flutuações estatísticas passadas pela dependência.

Bem, minha equipe e eu nos reunimos depois que Bob e eu voltamos para o escritório, e ficou bastante óbvio, rapidamente, que meu grande plano para a fábrica perfeita, sem equilíbrio, com Herbie na frente, não daria certo.

- Do ponto de vista da produção, não podemos fazer isso, disse Stacey.

- Simplesmente não há jeito de movermos nem mesmo um Herbie, quanto mais dois, para o início da produção, disse Bob. A sequência das operações tem que ficar do jeito que está. Não há nada que possamos fazer quanto a isso.

- OK, já pude ver isso, disse.

- Estamos presos a um conjunto de eventos dependentes, disse Lou.

Enquanto ouvia o que eles diziam, tive aquela antiga sensação conhecida que sempre sentia quando muito trabalho e energia estavam prestes a escapar pela válvula. Era como ficar olhando o pneu se esvaziar.

Eu disse: - OK, se não podemos fazer nada para mudar sua posição na sequência, então talvez possamos aumentar sua capacidade. Nós os transformaremos em não gargalos.

Stacey perguntou: - Mas, e o avanço da capacidade desde o início até o final?

- Iremos reorganizar... iremos diminuir a capacidade no início da produção e aumentá-la em cada estágio, sugeri.

- Alex, não estamos apenas falando sobre movimentar pessoal. Como podemos acrescentar capacidade sem colocar mais equipamento? perguntou Bob. E, se estamos falando em equipamento, estamos falando em mais capital. Um segundo forno no tratamento térmicos e talvez uma segunda máquina CN... *"caia",* você está falando em megadólares.

- O caso..., disse Lou, é que não temos o dinheiro. Se achamos que podemos ir até Peach, e pedir mais capacidade para uma fábrica que atualmente não está ganhando dinheiro no meio de um dos piores anos da empresa... bem, desculpe pelo que vou dizer, mas perdemos todo o juízo.

19

Minha mãe, as crianças e eu estávamos jantando naquela noite quando minha mãe me disse: - Você não vai comer as ervilhas, Alex?

Disse a ela: - Mãe, já estou crescidinho. Eu decido se quero comer ou não as ervilhas.

Ela ficou magoada.

Eu disse: - Desculpe. Estou um pouco irritado hoje.

- O que há de errado, pai? perguntou Davey.

- Bem... é meio complicado, eu disse. Vamos apenas acabar de jantar. Tenho que ir até o aeroporto daqui a alguns minutos.

- Você vai embora? perguntou Sharon.

- Não, só vou buscar uma pessoa. ,

- É mamãe? perguntou Sharon.

- Não, não é mamãe. Gostaria que fosse.

- Alex, diga aos seus filhos o que está lhe aborrecendo, disse minha mãe. Isso os afeta também.

Olhei para as crianças e vi que ela estava certa. Disse: - Descobri que temos alguns problemas na fábrica que talvez não consigamos resolver.

- E aquele homem para quem telefonou? perguntou ela. Você não pode falar com ele?

- Você quer dizer Jonah? É ele quem vou buscar no aeroporto. Mas não tenho certeza se a ajuda de Jonah poderá melhorar alguma coisa.

Ao ouvir isto, Dave ficou chocado. Ele disse: - Quer dizer... tudo aquilo que aprendemos na excursão, sobre Herbie estabelecer a velocidade da tropa inteira e tudo o mais - nada daquilo era de verdade?

- Claro que é verdade, Dave. O problema é que descobrimos que temos dois Herbies na fábrica, e eles estão justamente onde não os queremos. Seria como se não pudéssemos reorganizar os garotos na trilha e Herbie tivesse um irmão gémeo - e os dois estivessem parados no meio da fila. Eles estão segurando tudo. Não podemos tirá-los do lugar. Temos pilhas e pilhas de inventário na frente deles. Não sei o que podemos fazer.

Minha mãe disse: - Bem, se eles não podem fazer o trabalho, você só tem que mandá-los embora.

- Não são pessoas; são equipamentos, expliquei. Não podemos demitir máquinas. E, de qualquer maneira, o que elas fazem é essencial. Não poderíamos

fazer a maioria de nossos produtos sem essas duas operações.

- Então por que vocês não as fazem ir mais rápido? perguntou Sharon.

- É, pai, disse Davey. Lembra o que aconteceu na excursão quando você pegou a mochila do Herbie? Talvez você pudesse fazer alguma coisa parecida na fábrica.

- Sim, mas não é tão simples assim.

Minha mãe disse: - Alex, sei que você fará o melhor possível. Se você tem essas duas lesmas segurando tudo, só tem que ficar atrás delas e se certificar de que elas não desperdicem mais tempo.

- Sim, bom, tenho que correr. Não esperem por mim. Vejo vocês pela manhã.

Esperando no portão, vi o avião de Jonah taxiar até o terminal. Tinha conversado com ele em Boston naquela tarde, pouco antes dele estar saindo para Los Angeles. Dissera a ele que queria agradecer pelos conselhos, mas que, até onde podíamos ver, a situação na fábrica estava impossível.

- Alex, como você sabe que está impossível? perguntou ele.

- Temos apenas dois meses antes que meu chefe vá até a dfretoria com sua recomendação. Se tivéssemos mais tempo, talvez pudéssemos fazer algo, mas apenas dois meses...

- Dois meses ainda são tempo suficiente para apresentar um melhoramento. Mas você tem que aprender como administrar sua fábrica de acordo com suas restrições.

- Jonah, nós analisamos a situação completamente...

- Alex, existem dois motivos pelos quais as ideias que estou lhe dando não funcionarão. Um é se não existir nenhuma demanda pelos produtos que sua fábrica faz.

- Não, nós temos demanda, embora ela esteja diminuindo, à medida em que nossos preços sobem e o nível do serviço cai. Mas ainda temos um número considerável de encomendas.

- Também não posso ajudá-lo se você estiver decidido a não mudar. Você se decidiu a não fazer nada e deixar que a fábrica feche?

- Não é que queiramos desistir. É que não vemos nenhuma outra possibili dade.

- OK. Vocês tentaram tirar alguma carga dos gargalos, usando outros recursos?

-Quer dizer dividir, o trabalho? Não podemos. Esses são os dois únicos recursos do tipo na fábrica.

Ele ficou em silêncio por um momento e finalmente disse: - Certo, mais uma pergunta: Bearington tem um aeroporto?

E ali estava ele naquela noite, saindo pelo Portão Dois. Ele havia alterado seu vôo para Los Angeles para fazer uma escala aqui e passar a noite. Fui até ele e apertei sua mão.

- Como foi o vôo? perguntei.

- Você já ficou algum tempo em uma lata de sardinhas? disse ele. Depois acrescentou: - Não deveria reclamar. Ainda estou respirando.

- Bem, obrigado por vir. Aprecio sua mudança de planos, embora ainda não tenha certeza se você pode nos ajudar.

- Alex, o fato de ter um gargalo...

- Dois gargalos - lembrei.

- O fato de ter dois gargalos não significa que você não possa ganhar dinheiro. Na verdade, muito pelo contrário. A maioria das fábricas não têm gargalos. Elas têm muito excesso de capacidade. Mas elas deveriam tê-los - um em cada peça que fabricam.

Ele viu a expressão confusa no meu rosto.

- Você não entendeu, mas logo entenderá. Agora quero que você me diga o máximo que puder sobre a fábrica.

No caminho inteiro, desde o aeroporto, falei sem parar sobre a nossa situação. Quando chegamos na fábrica, estacionei o Buick na frente do prédio dos escritórios. Nele, todos, Bob, Lou, Stacey e Ralph, estavam esperando por nós. Eles estavam em pé, em volta da mesa da recepcionista. Todos foram cordiais, mas quando fiz as apresentações, podia dizer que a equipe estava esperando para ver se esse tal de Jonah - que de forma nenhuma se parecia com qualquer consultor que eles já tinham visto - sabia mesmo o que estava fazendo. Jonah ficou na frente deles e começou a andar, enquanto dizia:

- Alex me telefonou hoje porque vocês observaram um problema com os gargalos em sua fábrica. Na verdade, vocês estão vendo uma combinação de vários problemas. Mas primeiro o essencial. Pelo que Alex me disse, sua necessidade mais unediata é aumentar o ganho e melhorar o fluxo de caixa. Estou certo?

- Essa seria certamente uma grande ajuda, disse Lou. Como você acha que Poderíamos conseguir isso?

- Seus gargalos não estão mantendo um fluxo suficiente para satisfazer a demanda e ganhar dinheiro. Por isso existe apenas uma coisa a fazer. Temos que encontrar mais capacidade.

- Mas não temos dinheiro para mais capacidade, disse Lou.

- Nem tempo para instalá-la, disse Bob.

- Não estou falando de capacidade de uma extremidade da fábrica até a outra, disse Jonah. Aumentar a capacidade da fábrica é aumentar a capacidade apenas dos gargalos.

- Você quer dizer transformá-los em não gargalos, disse Stacey.

- Não, disse ele. De maneira nenhuma. Os gargalos permanecem gargalos. O que temos que fazer é encontrar capacidade suficiente para que os gargalos se tornem mais iguais à demanda.

- Onde vamos encontrá-la? perguntou Bob. Você quer dizer que ela simples mente está por aí?

- Na verdade, sim, disse Jonah. Se vocês forem como a maioria dos fabrican tes, têm capacidade que está escondida, porque parte de suas maneiras de pensar está incorreta. E sugiro que, em primeiro lugar, devemos ir até a fábrica e ver exatamente como vocês estão administrando seus dois gargalos.

- Por que não, eu disse. Afinal, ninguém visita esta fábrica e sai sem olhar tudo.

Nós colocamos os óculos de segurança, os capacetes e entramos na fábrica. Jonah e eu estávamos na frente quando passamos pelas portas, na direção da luz alaranjada. Era quase a metade do segundo turno e tudo estava mais quieto do que no turno do dia. Isso foi bom porque permitiu que ouvíssemos melhor o que um ou outro falava. Mostrei a Jonah os vários estágios de produção enquanto andávamos. Observei os olhos de Jonah medindo as pilhas de inventário que estavam por todos os lados. Tentei fazer com que fossemos mais rápido.

- Esta é a nossa máquina NCX-10, eu disse a Jonah quando chegamos no local da máquina.

- E este é o seu gargalo, correio? perguntou Jonah.

- Um deles, eu disse.

- Você pode me dizer por que ela não está trabalhando neste momento?

De fato, a NCX-10 estava parada.

Eu disse: - Bem... ah, boa pergunta. Bob, por que a NCX-10 não está operando?

Bob olhou seu relógio.

- Provavelmente porque o pessoal de preparação saiu para a pausa há dez minutos, disse Bob. Eles devem estar de volta em vinte minutos.

- Existe uma cláusula em nosso contrato com o sindicato que estipula que deve haver uma pausa de meia hora depois de cada quatro horas de trabalho, expliquei a Jonah.

- Mas por que eles fazem a pausa agora em vez de quando a máquina está operando?

Bob disse: - Porque eram oito horas e...

Jonah levantou a mão e disse: - Espere um minuto. Em qualquer máquina que não seja gargalo na sua fábrica, sem problemas. Porque afinal, alguma porcentagem do tempo de um não gargalo deve ser ociosa. Por isso, quem se importa a que horas essas pessoas fazem suas pausas? Não importa muito. Mas em um gargalo? É exatamente o contrário.

Ele apontou para a NCX-10 e disse: - Vocês tem nesta máquina um certo tempo disponível para produção - de quanto ... 600, 700 horas?

- Cerca de 585 horas por mês, disse Ralph.

- Qualquer que seja o tempo, a demanda é ainda maior, disse Jonah. Se você perder uma dessas horas, ou mesmo meia hora, você a perdeu para sempre. Você não pode recuperá-la em outro lugar do sistema. Seu ganho na fábrica inteira será reduzido à quantidade que o gargalo produz nessa hora. E isso resulta em um interlavo de almoço imensamente caro.

- Mas temos um sindicato, disse Bob.

Jonah disse: - Então fale com eles. Eles têm interesse nesta fábrica. Eles não são burros. Mas vocês têm que fazer com que eles entendam.

É, pensei: falar é fácil. Por outro lado...

Jonah estava andando em torno da NCX-10, mas não estava olhando só para ela. Estava olhando para o outro equipamento da fábrica. Ele voltou até onde estávamos.

- Você me disse que esta é a única máquina do tipo na fábrica, disse Jonah. Mas esta é uma máquina relativamente nova. Onde estão as antigas que esta aqui substituiu? Vocês ainda as têm?

Bob disse vagamente; - Bem, algumas delas. De outras, nós nos livramos. Elas eram praticamente antiguidades.

- Vocês têm pelo menos uma de cada tipo das máquinas antigas necessárias para fazer o que esta X... sei lá o que, faz? perguntou Jonah.

Lou entrou na conversa e disse: - Você não está sugerindo realmente que usemos aquele equipamento antigo, está?

- Se ele ainda estiver operacional, então sim, estou sugerindo, afirmou Jonah.

Lou piscou e disse:

- Bem, não tenho muita certeza do que isso faria ao nosso perfil de custos. Mas tenho que lhes dizer que essas máquinas antigas serão muito mais caras de se

operar.

Jonah disse: - Trataremos disso diretamente. Primeiro, só quero saber se vocês têm as máquinas ou não.

Para ter a resposta, nos viramos para Bob, que deu uma risadinha.

- Sinto desapontar vocês todos, disse ele, mas nos livramos de um grupo inteiro de máquinas de que precisamos para suplementar a NCX-10.

- Por que fizemos uma coisa tão idiota como essa? perguntei.

Bob disse: - Precisávamos do espaço para colocar estoque em processo. Eu disse: - Ah.

- Na época pareceu uma boa ideia, disse Stacey.

Depois fomos até o tratamento térmico e nos reunimos na frente dos fornos. A primeira coisa que Jonah fez foi olhar para as pilhas de peças e perguntar: - Vocês têm certeza de que todo esse inventário precisa de tratamento térmico?

- Certamente, disse Bob.

- Não existe nenhuma alternativa no processamento anterior a este departa mento que evitaria a necessidade do tratamento térmico em pelojnenos algumas destas peças? perguntou.

Todos nós olhamos uns para os outros.

- Acho que teríamos que consultar a engenharia, eu disse. Bob revirou os olhos.

- Qual é o problema? perguntei.

- Digamos apenas que os nossos amigos da engenharia não são tão com preensivos quanto poderiam, disse Bob. Eles não gostam muito de mudar as especificações. Geralmente, a atitude deles é: "Faça deste jeito porque nós enten demos disso."

Disse a Jonah: - Temo que ele tenha razão. Mesmo que pudéssemos fazê-los cooperarem, levaria muito tempo para que aprovassem.

Jonah disse: - OK, deixe-me perguntar uma coisa: existem fornecedores externos que podem tratar as peças para vocês?

- Existem, disse Stacey, mas o trabalho externo aumentaria o nosso custo por peça.

A expressão no rosto de Jonah mostrava que ele estava ficando um pouco aborrecido com tantos empecilhos. Ele apontou para a montanha de peças.

- Quanto dinheiro está representado naquela pilha? perguntou ele.

Lou disse: - Não sei... talvez dez ou quinze mil dólares em peças.

- Não, não são **milhares** de dólares, não se isto é um gargalo, disse Jonah.

pense de novo. É muito mais.

Stacey disse: - Posso olhar nos registros se você quiser, mas o custo não será muito maior do que o que Lou disse. No máximo, diria que temos cerca de vinte mil dólares de material...

- Não, não, disse Jonah. Não estou falando apenas do custo dos materiais. Quantos produtos vocês vão vender para os clientes assim que processem esta pilha inteira?

A equipe e eu conversamos entre nós por uns momentos.

- É difícil dizer, disse Bob.

- Não temos certeza de que todas as peças daquela pilha se transformarão em vendas imediatas, disse Stacey.

- Verdade? Vocês estão fazendo seus gargalos trabalharem em peças que não contribuirão para o ganho? perguntou Jonah.

- Bem... algumas delas se tornam peças sobressalentes ou entram no armazém de produtos acabados. Eventualmente, isso se torna ganho, disse Lou.

- Eventualmente, disse Jonah. E, enquanto isso, quantos pedidos atrasados vocês disseram mesmo que têm?

Expliquei a ele que às vezes aumentávamos as quantidades dos lotes para aumentar a eficiência.

- Diga-me novamente como isto aumenta sua eficiência, disse Jonah.

Senti que estava começando a ficar vermelho, ao lembrar de conversas anteriores.

- OK, esqueça-se disso por enquanto, disse Jonah. Vamos nos preocupar apenas com o ganho. Farei a pergunta de maneira diferente: quantos produtos vocês **não podem** expedir porque as peças daquela pilha estão faltando?

Isso foi mais fácil de determinar porque sabíamos quais eram as nossas encomendas. Disse a ele quantos milhões tínhamos em encomendas e qual a porcentagem delas que estava atrasada por causa das peças de gargalo.

- E se vocês pudessem terminar as peças daquela pilha, poderiam montar e expedir o produto? perguntou ele.

- Claro, sem problemas, disse Bob.

- E qual é o preço de venda de cada unidade?

- Cerca de mil dólares por unidade em média, disse Lou, embora ele varie, é claro.

- Então não estamos falando de dez ou quinze ou mesmo vinte mil dólares aqui, disse Jonah. Pois estamos falando de quantas peças mesmo naquela pilha?

- Talvez mil, disse Stacey.

- E cada peça significa que vocês podem expedir um produto?
- Geralmente sim, disse ela.

- E cada produto expedido significa mil dólares, disse Jonah. - Mil unidades vezes mil dólares resulta em quanto dinheiro?

De uma só vez, nossos rostos se viraram para a montanha.

- Um milhão de dólares, eu disse com espanto.

- Com uma condição! disse Jonah. Que vocês coloquem e tirem essas peças do tratamento térmico e façam a expedição delas como produtos acabados antes que seus clientes fiquem cansados de esperar e vão para outro lugar!

Ele olhou para cada um de nós.

- Será que vocês têm condições de excluir qualquer possibilidade, perguntou ele, especialmente uma que seja tão fácil de recorrer quanto uma mudança na política?

Todos estavam quietos.

- A propósito, falarei mais sobre como considerar os custos em um momento. Mas outra coisa, disse Jonah. Quero saber onde vocês fazem a inspeção da qualidade das peças do gargalo.

Expliquei a ele que a maioria das inspeções era feita antes da montagem final.

- Mostre-me, pediu Jonah.

Por isso, fomos até uma área onde fazíamos as inspeções de qualidade. Jonah perguntou sobre as peças do gargalo que rejeitávamos. Imediatamente, Bob apontou para um "palete" empilhado com peças brilhantes de aço. Sobre elas, estava uma folha de papel cor-de-rosa, que indicava rejeição pelo Controle de Qualidade, ou C. Q., como ele era conhecido. Bob pegou o envelope e leu os formulários que estavam dentro dele.

- Não tenho certeza do que há de errado com estas peças, mas elas devem ter algum defeito, disse Bob.

Jonah perguntou: - Essas peças passaram por um gargalo?

- Sim, passaram, disse Bob.

- Você percebeu o que a rejeição do C.Q. fez a vocês?

- Significa que temos um refugo de cerca de cem peças, disse Bob.

- Não, pense novamente. Essas são peças do gargalo.

Comecei a entender onde ele queria chegar.

- Perdemos tempo no gargalo, eu disse.

Jonah se virou na minha direção.

- Exato! disse ele. E o que significa o tempo perdido em um gargalo? Significa

perda de ganho.

- Mas você não está dizendo que deveríamos ignorar a qualidade, está? perguntou Bob.

- De maneira nenhuma. Vocês não podem ganhar dinheiro por muito tempo sem um produto de qualidade. Mas estou sugerindo que vocês usem o controle de qualidade de maneira diferente.

Perguntei: - Você quer dizer que deveríamos colocar o C.Q. na frente do gargalo?

Jonah levantou o dedo e disse: - Bem observado. Certifiquem-se de que o gargalo processe apenas peças sem defeitos, retirando as defeituosas. Se vocês refugarem uma peça antes que ela chegue no gargalo, tudo o que perderam foi uma peça refugada. Mas se vocês refugarem a peça depois que ela já passou pelo gargalo, vocês perderam tempo que não poderá ser recuperado.

- Suponha que tenhamos qualidade abaixo do padrão depois do gargalo, disse Stacey.

- Esse é outro aspecto da mesma ideia, disse Jonah. Certifiquem-se de que o controle do processo nas peças do gargalo seja muito bom, para que estas não fiquem com defeitos no processamento posterior. Vocês estão acompanhando?

Bob disse: - Apenas uma pergunta: onde conseguiremos os inspetores?

- O que há de errado em transferir os que já existem para os gargalos? perguntou Jonah.

- Isso é algo em que podemos pensar, eu disse a ele.

- Bom. Vamos retornar para o escritório, disse Jonah.

Voltamos para o prédio dos escritórios e fomos até a sala de reuniões.

- Quero ter certeza absoluta de que entenderam a importância dos gargalos, disse Jonah. Todas as vezes que um gargalo termina uma peça, vocês estão tornando possível a expedição de um produto acabado. E quanto isso significa para vocês em vendas?

- Em média, por volta de mil dólares por unidade, disse Lou.

- E você está preocupado em gastar um ou dois dólares nos gargalos para torná-los mais produtivos? Antes de mais nada, qual vocês acham que é o custo, digamos, da máquina X durante uma hora?

Lou disse: - Disso sabemos com certeza. Ela nos custa $32,50 dólares por hora.

- E o tratamento térmico?

- São $21 dólares por hora, disse Lou.

- As duas quantias estão incorretas, disse Jonah.

- Mas nossos dados sobre o custo...

- Os números estão errados, não porque vocês fizeram um erro no cálculo mas sim porque os custos foram determinados como se os centros de trabalho existissem isoladamente, disse Jonah.

- Deixe-me explicar: quando eu era físico, de vez em quando as pessoas vinham até mim com problemas de matemática que não conseguiam resolver. Elas queriam que eu verificasse os números. Mas, depois de algum tempo, aprendi a não desperdiçar meu tempo verificando os números, porque eles estavam quase sempre certos. No entanto, se eu verificasse as suposições, elas estavam sempre erradas.

Jonah tirou um charuto do bolso e o acendeu.

- É isto o que está acontecendo aqui, disse ele entre baforadas. Vocês calcularam o custo da operação desses dois centros de trabalho de acordo com os procedimentos padrão da contabilidade... sem considerar o fato de que ambos são gargalos.

- Como isso muda os custos deles? perguntou Lou.

- O que vocês aprenderam é que a capacidade da fábrica é igual à capacidade de seus gargalos. O que quer que os gargalos produzam >em uma hora, é o equivalente ao que a fábrica produz em uma hora. Por isso... uma hora perdida em um gargalo é uma hora perdida no sistema inteiro.

■ - Certo, estamos acompanhando, disse Lou.

- Então, quanto custaria para esta fábrica inteira se ela ficasse parada durante uma hora?

- Não posso dizer realmente, mas seria muito caro, admitiu Lou.

- Diga-me uma coisa. Quanto lhes custa operar esta fábrica a cada mês?

Lou disse: - O total de nossa despesa operacional está por volta de US$1.6 milhões por mês.

- Vamos pegar apenas a máquina X como exemplo. Quantas horas por mês você disse que ela está disponível para produção?

- Mais ou menos 585, disse Ralph.

- O custo real de um gargalo é a despesa total do sistema dividida pelo número de horas que o gargalo produz, disse Jonah. Qual é o resultado?

Lou pegou sua calculadora e fez a conta.

- São US$2,735, disse Lou. Espere um momento. Isso está certo?

- Sim, está certo, disse Jonah. Se os seus gargalos não estão trabalhando, vocês não perderam apenas US$32 ou US$21. O verdadeiro custo é o custo de uma hora do sistema inteiro. E ele é de dois **mil** e setecentos dólares.

Lou ficou estupefato.

- Isso coloca uma perspectiva um pouco diferente nisto, disse Stacey.

- Claro que sim, disse Jonah. E, tendo isto em mente, como otimizarmos o uso **dos** gargalos? Existem dois temas principais nos quais vocês precisarão se concen trar...

- Primeiro, certifiquem-se de que o tempo do gargalo não esta sendo desperdiçado. E como será que o tempo do gargalo é desperdiçado? Uma maneira é **o** gargalo ficar parado durante o intervalo de almoço. Outra é o processamento de peças que já têm defeitos, ou que terão por causa de um empregado descuidado ou de mal controle de processo. Uma terceira maneira de desperdiçar o tempo de um gargalo é fazê-lo trabalhar em peças que você não precisa.

- Você quer dizer peças sobressalentes? perguntou Bob.

- Quero dizer qualquer coisa que não esteja dentro da demanda atual. Pois o que acontece quando você forma inventário agora, o qual você não venderá durante meses? Você estará sacrificando o dinheiro atual pelo dinheiro futuro; a questão é: será que o seu fluxo de caixa pode sustentar isto? No seu caso, de maneira nenhuma.

- Ele está certo, admitiu Lou.

- Por isso, façam os gargalos trabalharem apenas no que contribuirá para o ganho hoje... e não daqui a nove meses, disse Jonah. Esta é uma maneira de aumentar a capacidade dos gargalos. A outra é tirar alguma carga dos gargalos e passá-la para onde não é gargalo.

Perguntei: - Sim, mas como faremos isso?

- Foi por isso que fiz aquelas perguntas quando estávamos na fábrica. Será que todas as peças têm que ser processadas pelo gargalo? Senão, as que não têm, podem ser transferidas para os não gargalos processarem. E o resultado é que vocês ganham capacidade no seu gargalo. Uma segunda pergunta: vocês têm outras máquinas que fazem o mesmo processo? Se vocês tiverem as máquinas, ou se tiverem um fornecedor com o equipamento certo, poderão tirar carga do gargalo. E, novamente, vocês ganham capacidade que lhes permite aumentar o ganho.

Na manhã seguinte, entrei na cozinha para tomar café e vi uma tigela enorme e fumegante com mingau de aveia que minha mãe fizera... que odeio desde que era pequeno. Fiquei olhando para o mingau (e o mingau ficou olhando para mim) quando mamãe/vovó perguntou: - Então, como foi tudo ontem à noite?

Disse: - Bem, na verdade, você e as crianças estavam no camimho certo durante o jantar.

- Estávamos? perguntou Dave.

- Precisamos fazer os Herbies andarem mais rápido. E, ontem à noite, Jonah mostrou algumas maneiras de fazer isso. Por isso, aprendemos bastante.

- Bem, são boas novas, disse minha mãe.

Ela se serviu de uma xícara de café e sentou-se à mesa. Tudo ficou em silêncio. Depois percebi que mamãe e as crianças estavam me olhando.

- Algo de errado?, perguntei.

- A mãe deles telefonou ontem à noite enquanto você estava fora, disse minha mãe.

Julie vinha telefonando para as crianças regularmente desde que saíra de casa. Mas, por alguma razão qualquer, não dizia a elas onde estava. Pensei até em contratar um detetive particular para descobrir onde ela estava se escondendo.

- Sharon disse que ouviu uma coisa quando ela estava falando no telefone, disse minha mãe.

Olhei para Sharon.

- Sabe aquela música que o vovô sempre ouve? disse ela.

- Você quer dizer o vovô Barnett?

- É, você sabe, a música que faz você dormir, com os... como chamam mesmo?

- Violinos, disse Dave.

- Certo, os violinos, disse Sharon. Bem, quando mamãe não estava falando, ouvi isso no telefone ontem à noite.

- Eu ouvi também, disse Dave.

- Mesmo? eu disse. Isso é muito interessante. Obrigado a vocês dois por observarem isto. Talvez eu telefone para a vovó e o vovô Barnett hoje.

Terminei meu café e me levantei.

- Alex, você nem tocou no mingau, disse mamãe.

Eu me inclinei e beijei-a no rosto. - Desculpe, estou atrasado para a escola.

Acenei para as crianças e me apressei para pegar minha pasta.

- Bem, vou guardá-lo para que você coma amanhã, disse minha mãe.

20

No caminho para fábrica, passei pelo hotel onde Jonah tinha ficado na noite anterior. Sabia que ele não estava lá há tempo, pois ia pegar o avião das 6h30min. Eu me ofereci para ir buscá-lo e levá-lo até o aeroporto, mas (sorte minha) ele recusou e disse que pegaria um taxi.

Assim que cheguei ao escritório, disse a Fran para organizar uma reunião com a equipe. Enquanto isso, comecei a escrever uma lista das ações que Jonah sugerira na noite anterior. Mas Julie me veio à cabeça e não saiu mais. Fechei a porta da minha sala e sentei à minha mesa. Encontrei o número dos pais de Julie e o disquei.

No primeiro dia depois que Julie fora embora, os pais dela telefonaram para me perguntar se eu soubera de algo. Depois disso, eles não telefonaram mais. Um ou dois dias antes, tentei entrar em contato com eles para descobrir se eles souberam de algo. Telefonei à tarde e falei com a mãe de Julie, Ada. Ela disse que não sabia onde Julie estava. Mesmo assim não acreditei muito nela.

Ada atendera novamente.

- Oi, é Alex. Quero falar com Julie.

Ada ficou muito confusa. - Bem hum, ah... ela não está aqui.

- Sim, ela está.

Ouvi Ada respirar.

- Ela está aí, não está? eu disse.

Finalmente Ada disse: - Ela não quer falar com você.

- Há quanto tempo, Ada? Há quanto tempo ela está aí? Vocês estavam mentindo para mim até mesmo naquele domingo à noite quando telefonei?

- Não, não estávamos mentindo para você, disse ela indignada. Não tínhamos ideia nenhuma de onde ela estava. Ela ficou alguns dias com sua amiga Jane.

- Certo. E o outro dia que telefonei?

- Julie simplesmente me pediu para não dizer onde ela estava, e eu não deveria estar dizendo nem agora. Ela quer ficar sozinha por uns tempos.

- Ada, eu preciso falar com ela.

- Ela não virá até o telefone.

- Como você sabe se nem perguntou?

Ada colocou o telefone sobre a mesa. Ouvi passos se afastando e voltando um minuto depois.

- Ela disse que vai lhe telefonar quando estiver pronta, disse Ada.

- O que isso significa?

- Se não a tivesse negligenciado todos esse anos, vocês não estariam nesta situação, ela disse.

- Ada...

- Adeus, disse.

Ela desligou o telefone. Tentei ligar de novo, imediatamente, mas ninguém atendeu. Depois de alguns minutos, concentrei-me para me preparar e conversar com a equipe.

Às dez horas, começou a reunião na minha sala.

- Gostaria de saber o que vocês acham sobre o que ouviram ontem à noite, eu disse. Lou, qual foi sua reação?

Lou disse: - Bem... simplesmente não pude acreditar no que ele estava dizendo sobre uma hora de um gargalo. Fui para casa e fiquei pensando nisso para verse tudo fazia sentido. E, na verdade, estávamos errados sobre uma hora perdida de um gargalo custar US$2,700.

- Estávamos? perguntei.

- Apenas oitenta por cento de nossos produtos passam pelos gargalos, disse Lou, enquanto tirava um pedaço de papel do bolso da camisa. Por isso, o custo verdadeiro deveria ser de oitenta por cento de nossa despesa operacional, e isso resulta em US$2,188 por hora, e não US$2,735.

- Ah, eu disse. Acho que você está certo.

Lou sorriu e disse:

- No entanto, tenho que admitir que isso serviu para nos abrir os olhos e ver a situação desse ângulo.

- Concordo, eu disse. E vocês?

Perguntei a cada um quais tinham sido suas reações e todos estávamos de acordo. Mesmo assim, Bob parecia hesitante em se comprometer com algumas das mudanças de que Jonah havia falado. E Ralph não tinha muita certeza de onde ele entrava nisso tudo. Mas Stacey foi forte defensora.

Ela resumiu tudo, dizendo: - Acho que faz bastante sentido arriscar as mudanças.

- Embora fique nervoso com qualquer coisa que aumente a despesa operacional a esta altura, disse Lou, concordo com Stacey. Como Jonah disse, talvez enfrentemos um risco maior apenas ficando no caminho que vínhamos seguindo.

Bob levantou uma de suas mãos gordas, preparando-se para fazer um comentário.

- OK, mas algumas das coisa que Jonah falou serão mais fáceis e mais rápidas de fazer acontecer do que outras, disse ele. Por que não seguimos com as coisas fáceis imediatamente e veremos que tipo de efeito elas terão enquanto desenvolvemós as outras.

Disse a ele: - Isso parece razoável. O que você faria primeiro?

- Acho que mudaria os pontos de inspeção de C.Q. primeiro, para verificar as peças que entram nos gargalos, disse Bob. As outras medidas de C.Q. levarão um pouco mais de tempo, mas podemos ter um inspetor verificando as peças em um abrir e fechar de olhos, hoje mesmo se você quiser.

Concordei. - Bom. E as novas normas sobre o intervalo do almoço?

- Talvez tenhamos algumas reclamações do sindicato, disse ele.

Balancei a cabeça. - Acho que eles concordarão com isto. Elabore os detalhes e conversarei com O'Donnell.

Bob tomou nota disso em um bloco. Eu me levantei e andei em volta da mesa para enfatizar o que ia dizer.

- Uma das questões que Jonah levantou na noite passada teve grande efeito sobre mim, eu disse a eles. Porque estamos fazendo os gargalos trabalharem em inventário que não aumentará o ganho?

Bob olhou para Stacey e ela olhou para ele.

- Boa pergunta, disse ela.

Bob falou: - Tomamos uma decisão...

- Conheço a decisão, eu disse. Formar inventário para manter a eficiência. Mas nosso problema não é eficiência. Nosso problema são os pedidos atrasados. E eles estão visíveis para os nossos clientes e para a administração da divisão. Positivamente, temos que fazer alguma coisa para melhorar nosso desempenho nos prazos de entrega, e Jonah nos deu a visão do que esse algo deve ser.

- Até agora expedimos pedidos em uma base de quem gritava mais alto, eu disse. De agora em diante, os pedidos atrasados devem ter prioridade sobre os outros. Um pedido que está duas semanas atrasado tem prioridade sobre o pedido que está uma semana atrasado e assim por diante.

- Já tentamos isso algumas vezes no passado, disse Stacey.

- Sim, mas desta vez a chave é nos certificarmos de que os gargalos estejam processando as encomendas atrasadas de acordo com a mesma prioridade, eu disse.

- Essa é a abordagem sensata para o problema, Alex, disse Bob. Mas como fazer isso acontecer?.

- Temos que descobrir qual material do inventário, no roteiro dos gargalos, é necessário para os pedidos atrasados e qual vai simplesmente acabar em um armazém. Portanto isso é o que precisamos fazer, eu disse. Ralph, quero que você faça uma lista de todos os pedidos atrasados. Coloque-os em prioridades desde o atraso de mais dias até o atraso de menos dias. Em quanto tempo você faz isso?

- Bem, isso em si não demora muito, disse ele. O problema é que temos que fazer as listagens mensais.

Balancei a cabeça. - Nada é mais importante para nós agora do que tornar os gargalos mais produtivos. Precisamos dessa lista o mais rápido possível, porque, uma vez que você a tenha, quero que trabalhe com Stacey e o pessoal dela no controle de inventário. Descubram quais peças ainda têm de ser processadas por qualquer um dos gargalos para completar esses pedidos.

Virei-me para Stacey.

- Depois que você souber quais peças estão faltando, reuna-se com Bob e programe os gargalos para começar a trabalhar nas peças para o pedido mais atrasado primeiro, depois para o segundo mais atrasado e assim por diante.

- E as peças que não passam por nenhum dos gargalos? perguntou Bob.

- Não vou me preocupar com elas neste momento, eu disse a ele. Vamos trabalhar supondo que tudo o que não precisa passar pelo gargalo já esteja esperando na frente da montagem, ou estará na hora que as peças do gargalo chegarem.

Bob concordou com a cabeça.

- Todos entenderam? perguntei. Nada terá prioridade sobre isto. Não temos tempo de dar um passo para trás e imitar o pessoal da sede, onde todos levam seis meses para pensar em alguma coisa. Sabemos o que temos de fazer. Mãos à obra.

Naquela tarde, segui com meu carro pela Interestadual. Por volta do pôr-do-sol, estava olhando ao meu redor para os telhados das casas dos dois lados da auto-estrada. Passei por uma placa que dizia que eu estava a três quilómetros da saída para Forest Grove. Os pais de Julie moravam em Forest Grove. Entrei nela.

Nem os Barnett nem Julie sabiam que eu iria. Dissera a minha mãe para não contar às crianças. Eu simplesmente entrei no carro depois do trabalho e fui até lá. Já estava cheio daquele jogo d.e esconde-esconde.

De uma auto-estrada com quatro pistas, virei em uma rua pavimentada que passava por um bairro tranquilo. Era um bairro agradável. Indiscutivelmente, as casas eram caras e os gramados, sem exceção, estavam perfeitos. As ruas tinham árvores dos dois lados e todas estavam com folhas novas. O verde delas estava brilhante, sob o pôr-do-sol dourado.

Na metade da rua, estava a casa. Era um sobrado pintado de branco, com persianas. Elas eram de alumínio e não tinham dobradiças; não eram funcionais, mas eram tradicionais. Fora aí que Julie crescera.

Estacionei o Buick na frente da casa. Olhei na entrada de carros e, com

era o Accord de Julie que estava na frente da garagem. Antes que eu tivesse chegado à porta da frente, ela se abriu. Ada estava por trás da porta de tela. Vi quando ela trancou a porta de tela enquanto eu me aproximava.

- Olá, eu disse.

- Eu lhe disse que ela não quer falar com você, disse Ada.

- Quer perguntar a ela, por favor? Ela é minha esposa.

- Se você quiser falar com Julie, pode fazê-lo através do advogado dela.

Ela começara a fechar a porta.

- Ada, não vou sair daqui até falar com sua filha.

- Se você não sair, vou chamar a polícia para tirar você de nossa propriedade.

- Então vou esperar no meu carro. Você não é dona da rua.

Ela fechou a porta. Andei até o carro e entrei nele. Fiquei sentado ali, olhando para a casa. De vez em quando, percebi que as cortinas se mexiam por trás dajanela. Depois de uns quarenta e cinco minutos, o sol já havia se posto e eu estava pensando seriamente em quanto tempo poderia ficar sentado ali, quando a porta da frente se abriu novamente.

Julie saiu por ela. Ela estava de jeans, ténis e um suéter. O jeans e os ténis faziam-na parecer jovem. Ela me fez lembrar de uma adolescente se encontrando com um namorado que os pais não. aprovam. Ela atravessou o gramado e eu saí do carro. Quando ela estava a uns três metros, parou, como se estivesse preocupada por chegar perto demais, onde eu pudesse agarrá-la, colocá-la dentro do carro e dirigir feito um louco até minha tenda no deserto ou coisa parecida. Nós olhamos um ao outro. Coloquei as mãos nos bolsos.

Para começar a conversa , disse: - Então... como vai você?

- Se você quer saber a verdade, disse ela, tenho estado péssima. E você?

- Preocupado com você.

Ela ,olhou para longe. Bati no teto do Buick.

- Vamos dar uma volta, eu disse.

- Não, não posso.

- E se formos a pé?

- Alex, apenas diga o que você quer, está bem?

- Quero saber por que você está fazendo isto!

- Porque não sei se quero continuar casada com você. Será que isso não é óbvio?

- Certo, será que não podemos falar sobre isso?

Ela ficou calada.

- Vamos, eu disse. Vamos andar um pouco, apenas em volta do quarteirão.

A menos que você queira dar bastante assunto para os vizinhos.

Julie olhou ao redor para as casas e se deu conta de que estávamos dando um espetáculo. Meio constrangida, ela caminhou na minha direção. Estendi minha mão. Ela não a pegou, mas nos viramos juntos e começamos a andar pela calçada. Acenei para a casa dos Barnett e percebi um movimento da cortina. Julie e eu andamos uns trinta metros antes de dizermos alguma coisa. Finalmente eu quebrei o silêncio:

- Olhe, sinto muito pelo o que aconteceu naquele fim de semana. Mas o que eu poderia fazer? Davey contava comigo...

- Não foi porque você foi naquela excursão com Davey. Aquela foi apenas a última gota. De repente, eu simplesmente não podia tolerar mais. Eu tinha de ir embora.

- Julie, por que você não me disse pelo menos onde estava?

- Ouça, me afastei de você para que pudesse ficar sozinha.

Perguntei hesitante: - Então... você quer o divórcio?

- Não sei ainda.

- Bem, quando você vai ficar sabendo?

- Alex, todo esse tempo foi muito confuso para mim. Não sei o que fazer. Não consigo decidir nada. Minha mãe me diz uma coisa. Meu pai me diz outra coisa. Meus amigos dizem outras coisas diferentes. Todos, menos eu, sabem o que eu deveria fazer.

- Você foi embora para ficar sozinha e tomar uma decisão que vai afetar nós dois e nossos filhos. E você está ouvindo a todos, exceto as três pessoas cujas vidas serão afetadas se você não voltar.

- Esta é uma coisa que preciso resolver sozinha, longe da pressão de vocês três.

- Tudo o que eu estou sugerindo é que falemos sobre o que aborrece você.

- Ela suspirou irritada e disse: - Alex, já falamos sobre isso um milhão de vezes!

- Ok, olhe, só me diga uma coisa: você está saindo com outro homem?

Julie parou, tínhamos chegado até a esquina.

Ela disse friamente: - Acho que já andei o suficiente com você. Fiquei ali parado por um momento enquanto ela se virou e começou a andar em direção da casa de seus pais. Eu a alcancei e disse:

- Então? Está ou não está?

- Claro que não estou! gritou ela. Você acha que eu ficaria na casa dos meus pais se estivesse saindo com outro homem?

Um homem que estava passeando com seu cachorro se virou e ficou olhando

para nós. Julie e eu passamos por ele em completo silêncio.

Sussurrei para Julie: - Só precisava saber... só isso.

- Se você acha que eu deixaria meus filhos apenas para me aventurar com outro estranho, você não me conhece mesmo.

Senti como se ela tivesse batido no meu rosto.

- Julie, sinto muito. Esse tipo de coisa acontece às vezes e eu só precisava ter certeza do que está acontecendo.

Ela diminuiu o passo. Coloquei minha mão no ombro dela, mas ela a tirou.

- Alex, eu estive infeliz por muito tempo. E vou lhe dizer uma coisa: eu me sinto culpada por isso. Eu me sinto como se não tivesse o direito de estar infeliz. Eu só sei que estou.

Irritado, vi que estávamos de volta à casa dos pais dela. O passeio fora curto demais. Ada estava parada na janela. Julie e eu paramos. Eu me encostei no pára-lama traseiro do Buick.

- Por que você não arruma suas coisas e volta comigo para casa, eu sugeri, mas ela balançou a cabeça mesmo antes mesmo que eu terminasse.a frase.

- Não, não estou pronta para fazer isso.

- OK, mas veja. A escolha é esta: você fica aqui e nós nos divorciamos, ou voltamos juntos e lutamos para salvar o casamento. Quanto mais tempo você ficar longe, mais vamos nos afastar um do outro e ir na direção do divórcio. E, se nos divorciarmos, você sabe o que vai acontecer. Nós vimos acontecer repetidamente com nossos amigos. Você quer mesmo isso? Volte para casa. Prometo que podemos fazer melhor.

Ela balançou a cabeça. - Não posso, Alex. Já ouvi promessas demais antes.

- Então você quer o divórcio?

- Já disse que não sei!

- OK,eu disse finalmente. Não posso decidir por você. Talvez seja decisão sua. Tudo o que posso dizer é que quero você de volta. Tenho certeza de que as crianças também. Telefone para mim quando souber o que você quer.

- É exatamente isso que eu planejava fazer, Alex.

Entrei no Buick e liguei o motor. Abri o vidro e olhei para ela, parada na calçada ao lado do carro.

- Sabe, eu amo você, de verdade, eu disse a ela.

Isto finalmente a comoveu. Ela veio até o carro e se inclinou. Pela janela, segurei sua mão por uns instantes. Ela me beijou. Depois, sem dizer uma palavra, se levantou e afastou-se; na metade do gramado, começou a correr. Observei-a até casa. Depois balancei a cabeça, engatei a marcha do carro e fui embora.

21

Naquela noite, cheguei em casa por volta das dez horas. Deprimido, mas em casa. Olhando na geladeira, tentei encontrar algo para jantar, mas tive que me contentar com um espaguete frio e algumas ervilhas. Acompanhado tudo com vodca, jantei com tristeza.

Enquanto jantava, fiquei pensando no que faria se Julie não voltasse. Sem uma esposa, será que deveria começar a marcar encontros com mulheres novamente? Onde será que as encontraria? Tive uma visão repentina de mim mesmo, parado no bar do Holiday Inn de Bearington, tentando aparecer atraente e perguntando a mulheres estranhas: - Qual é o seu signo?

Será que esse seria o meu destino? Meu Deus. E, de qualquer maneira, será que frases como essa funcionariam atualmente? Será que algum dia funcionaram?

Eu devia conhecer alguém com quem pudesse sair.

Por uns momentos, fiquei sentado lá, pensando em todas as mulheres que conhecia. Qual delas sairia comigo? Com qual delas eu iria querer sair? Não demorei muito para esgotar a lista. Daí uma mulher me veioà cabeça. Levantei da cadeira, fui até o telefone e fiquei uns cinco minutos olhando para ele.

Será que deveria?

Estava nervoso quando disquei o número. Desliguei antes que ele tocasse. Fiquei olhando para o telefone durante mais algum tempo. Ora, que diabo! O máximo que ela poderia fazer era dizer não, certo? Disquei o número novamente. Ele tocou umas vezes antes que alguém atendesse.

- Alô, era o pai dela.

- Posso falar com Julie, por favor.

Pausa. - Só um minuto.

Os momentos se passaram.

-Alô? disse Julie.

- Oi, sou eu.

-Alex?

- Sim, ouça, sei que é tarde, mas só queria lhe perguntar uma coisa.

- Se tem algo a ver com nosso divórcio ou eu voltar para casa...

- Não, não. Estava apenas imaginando se, enquanto você está se decidindo, haveria algum mal em nos vermos de vez em quando.

- Bem... acho que não.

- Ótimo. O que você vai fazer sábado à noite?

Houve um momento de silêncio, enquanto senti que um sorriso se formava no rosto dela.

Contente, ela perguntou: - Você está me convidando para sair?

- Sim, estou.

Longa pausa.

- Então, você gostaria de sair comigo?

- Sim gostaria muito, disse ela finalmente.

- Grande. Que tal encontrar você às 7h30min?

- Estarei pronta.

Na manhã seguinte, nós estávamos em reunião com os dois supervisores dos gargalos. Por "nós" entenda-se Stacey, Bob, Ralph e eu. Ted Spencer era o supervisor responsável pelos fornos do tratamento térmico. Eleja tinha certa idade, cabelos que pareciam palha de aço e um corpo que parecia um arquivo de aço. Nós o chamamos junto com Mário DeMonte, supervisor do centro de usinagem onde estava a NCX-10. Mário tinha a mesma idade de Ted, porém era mais gordo.

Tanto Stacey quanto Ralph estavam com os olhos inchados. Antes de nos sentarmos, eles me contaram sobre o trabalho que seria discutido na reunião.

Fora fácil conseguir a lista dos pedidos atrasados. O computador os havia relacionado e classificado em ordem de datas. Isso não dera muito trabalho e não levara nem uma hora. Mas depois eles tiveram que examinar as listas de materiais de cada um dos pedidos e descobrir quais peças eram feitas pelos gargalos. E tiveram de verificar se havia inventário para fazer aquelas peças. Isso havia levado a maior parte da noite.

Stacey me disse naquela manhã que fora a primeira vez que ela realmente apreciara a existência do computador.

Todos tínhamos nossas próprias cópias de uma lista manuscrita que Ralph havia preparado. Na listagem, estava relacionado um total geral de sessenta e sete registros, nosso total de pedidos atrasados. Eles haviam sido classificados desde o atraso maior até o menor. O pior de todos, no alto da lista, era um pedido que estava a cinquenta e oito dias além da data de entrega prometida pelo marketing. Os melhores tinham um dia de atraso; havia três desses pedidos.

- Fizemos algumas verificações, disse Ralph. E cerca de noventa por cento **dos** pedidos atrasados atualmente tem peças que passam por uma ou ambas as operações dos gargalo. Desses, cerca de oitenta e cinco por cento está retido na montagem porque estamos esperando que essas peças cheguem antes que possamos montar e expedir.

- Por isso, é óbvio que essas peças terão prioridade, expliquei aos dois supervisores.

Depois, Ralph disse: - Nós prosseguimos e fizemos uma lista para o tratamento térmico e a NCX-10 quanto a quais peças eles teriam que processar e em que ordem - novamente, na mesma sequência do pedido mais atrasado ao menos atrasado. Em mais ou menos uma semana, poderemos gerar a lista pelo computador e parar de trabalhar até altas horas.

- Fantástico, Ralph. Acho que você e Stacey fizeram um trabalho sensacional, eu disse a ele. Depois me virei para Ted e Mário: - Agora, tudo o que os cavalheiros têm de fazer é mandar os chefes das seções começarem pelo mais alto da lista e seguirem a sequência.

- Isso parece bastante fácil, disse Ted . Acho que podemos fazer isso.

- Sabe, talvez tenhamos que procurar por certas peças nas pilhas do estoque, disse Mário.

- Você só terá que procurar no inventário, disse Stacey. Qual é o problema?

Mário franziu as sombrancelhas e disse: - Problema nenhum. Vocês só querem que façamos o que está na lista, certo?

- Sim, mas é bem simples, eu disse. Não quero ver nenhum de vocês trabalhando em alguma coisa que não esteja na lista. Se os expedidores lhes derem algum problema, digam a eles para virem falar comigo. E certifiquem-se de que seguirão exatamente a sequência que lhes demos.

Ted e Mário concordaram com a cabeça.

Eu me virei para Stacey e disse: - Você entende como é importante que os expedidores não interfiram nesta lista de prioriodades, não?

Stacey disse: - OK, mas você tem que me prometer que não a mudará por causa de pressão do pessoal do marketing.

- Palavra de honra, eu disse a ela. Depois disse para Ted e Mário: - Com toda seriedade, espero que vocês dois saibam que o tratamento térmico e a NCX-10 são os processos mais importantes da fábrica inteira. A maneira como vocês adminis tram esses dois pode muito bem determinar se esta fábrica tem um futuro.

- Faremos o possível, disse Ted.

- Posso lhe assegurar que eles farão, disse Bob Donovan.

Logo depois daquela reunião, fui até o departamento pessoal para uma reunião com Mike O'Donnell, o presidente do sindicato local. Quando entrei, o gerente de pessoal, Scott Dolin, estava agarrando os braços de sua poltrona, já coro as juntas brancas, enquanto O'Donnell estava falando em voz bem alta.

- Qual é o problema aqui? perguntei.

- Você sabe muito bem qual o problema: o horário novo de almoço para o pessoal do tratamento térmico e das máquinas de CN, disse O'Donnell. Ele está transgredindo o contrato. De acordo com o Artigo Sete, Parágrafo Quatro...

Eu disse: - Ok, espere um momento, Mike. Já é hora de dar ao sindicato uma visão atual do que está acontecendo na fábrica.

Durante o restante da manhã, descrevi a ele a situação da fábrica. Depois contei-lhe algumas coisas que descobrimos e expliquei porque as mudanças eram necessárias.

Resumindo, disse: - Você entende, não, que isso provavelmente só vai afetar no máximo umas vinte pessoas?

Ele balançou a cabeça e disse:

- Olhe, aprecio sua tentativa de explicar tudo isto. Mas temos um contrato. E, se deixássemos passar uma coisa, quem me garante que você não começará a mudar tudo o que não gosta?

- Mike, com toda honestidade, não posso garantir que, com o tempo, não precisaremos fazer outras mudanças. Mas, basicamente, estamos falando em empregos. Não estou pedindo por cortes nos salários, nem concessões em benefí cios. Mas estou pedindo flexibilidade. Precisamos ter a liberdade necessária para fazer mudanças que permitirão que a fábrica ganhe dinheiro. Ou, muito simples, talvez não haja uma fábrica em alguns meses.

- Para mim, isso parece uma tática de pânico, disse ele finalmente.

- Mike, tudo o que posso dizer é, se você quiser esperar alguns meses para ver se estou apenas tentando assustar a todos, será tarde demais.

O'Donnell ficou em silêncio por um momento.

Finalmente ele disse: - Terei que pensar no assunto, discutir com os outros, todas essas coisas. Falarei com você depois.

No inicio da tarde, já não aguentava mais. Estava ansioso por saber como o novo sistema de prioridade estava funcionando. Tentei ligar para Bob Donovan, mas ele estava na fábrica. Por isso, decidi ir ver tudo por mim mesmo.

O primeiro lugar que verifiquei foi a NCX-10. Mas, quando cheguei na máquina, não havia ninguém para perguntar. Sendo uma máquina automática, ela Podia trabalhar bastante tempo sem que o operador ficasse por perto. O problema foi que quando cheguei lá: a maldita coisa estava simplesmente parada. Ela não estava operando e ninguém estava fazendo nenhuma preparação. Fiquei louco.

Fui procurar Mário.

- Por que diabo aquela máquina não está trabalhando? perguntei a ele.

Ele verificou com o chefe da seção. Finalmente voltou onde eu estava e disse:

- Nós não temos os materiais.

- Como assim, não têm os materiais, gritei. O que você me diz dessas pilhas de aço por todos os lugares?

- Mas você nos disse para trabalhar seguindo o que estava na lista.

- Você quer dizer que terminou todas as peças atrasadas?

- Não, eles fizeram os dois primeiros lotes de peças. Quando chegaram na terceira peça da lista, procuraram por todos os lados e não puderam encontrar na fila os materiais para ela. Por isso, estamos parados até que eles apareçam.

Eu estava pronto para estrangulá-lo.

- É isso que você queria que fizéssemos, certo? disse Mário. Você queria que fizéssemos apenas o que estava na lista e na mesma ordem relacionada, não? Não foi isso que você disse?

Finalmente disse: - Sim, foi isso o que eu disse. Mas não lhe ocorreu que se você não pudesse fazer um item da lista, você deveria passar para o seguinte? Mário parecia desconcertado.

- Bem, diabos, onde está o material de que você precisa? perguntei a ele.

- Não tenho ideia. Ele pode estar em muitos lugares. -Mas acho que Bob Donovan já mandou alguém procurar por ele.

- OK,ouça. Mande o pessoal da preparação manter esta máquina pronta para qualquer que seja a próxima peça da lista, para a qual você tenha material. E mantenha este monte de lixo operando.

- Sim, senhor.

Furioso, voltei para o escritório para mandar chamar Donovan e saber o que havia saído errado. Na metade do caminho, passei por alguns tornos e lá estava ele, conversando com Otto, o chefe da seção. Não sei qual fora o tom da conversa. Otto parecia estar apavorado com a preseça de Bob. Parei e fiquei ali esperando que Bob terminasse e notasse a minha presença, o que não demorou a acontecer. Otto se afastou e reuniu os operadores. Bob veio em minha direção.

Eu disse: - Você sabe o que está acontecendo?...

- Sim, eu sei, disse ele. É por isso que estou aqui.

- Qual é o problema?

- Nada, nenhum problema, ele disse. Apenas o procedimento padrão de operações.

Bob me explicou que as peças pelas quais eles estavam esperando na NCX-10 estavam paradas ali, havia mais ou menos uma semana. Otto estava fazendo outros lotes de peças. Ele não sabia nada sobre a importância das peças destinadas

para a NCX-10. Para ele, pareciam iguais a qualquer outro lote e bem pouco importantes, a julgar pelo tamanho. Quando Bob chegara ali, eles estavam na metade de uma série grande e longa. Otto não quisera parar, até que Bob explicou tudo para ele.

- Maldição, Alex, tudo está como era antes, disse Bob. Eles fazem uma preparação e começam a processar uma coisa e depois têm que interromper na metade para que possamos terminar alguma outra coisa. É a mesma droga!

- Espere um pouco. Vamos pensar sobre isto por um momento.

Bob balançou a cabeça. - O que há para se pensar?

- Vamos apenas tentar relacionar. Qual foi o problema?

- As peças não chegaram à NCX-10, o que significa que os operadores não puderam processar o lote que deveriam estar processando, disse Bob, como se estivesse recitando.

- E a causa foi que as peças do gargalo ficaram retidas por este não gargalo, que estava processando peças que não eram gargalo, eu afirmei. Agora temos que nos perguntar por que isso aconteceu.

- O encarregado daqui só estava tentando se manter ocupado, isso é tudo, disse Bob.

- Certo. Porque se ele não ficasse ocupado, alguém como você viria aqui e cairia em cima dele, eu comentei.

-É, e se eu não fizesse isso, alguém como você cairia em cima de mim, disse Bob.

-OK,reconheço. Mas, mesmo estando ocupado, ele não estava nos ajudando a ir em direção^da meta.

- Bem...

- Ele não estava, Bob! Veja, eu disse, apontando para as peças destinadas à NCX-10. Precisamos destas peças agora e não amanhã. As peças que são não gargalo podem não ser necessárias por semanas, ou até meses, talvez nunca. Por Jsso, ao continuar a processar as peças que são não gargalos, este empregado estava, «a verdade, interferindo em nossa capacidade de expedir um pedido e ganhar dinheiro.

- Mas ele não sabia disso, comentou Bob.

- Exatamente. Ele não pôde distinguir entre um lote importante de peças e Outro que não era importante, eu disse. Por quê?

- Ninguém disse a ele.

- Até você chegar. Mas você não pode estar em todos os lugares e este mesmo tí po de coisa vai acontecer novamente. Então como diremos a todos da fábrica quais

peças são importantes?

- Acho que precisamos de algum tipo de sistema, afirmou Bob.

- Certo. Vamos criar um imediatamente para que não tenhamos de continuar a nos conformarmos com essa situação. E, antes de fazermos qualquer outra coisa, vamos nos certificar de que o pessoal dos dois gargalos sabe o que fazer para continuar a trabalhar segundo a ordem de prioridade da lista.

Bob deu uma última palavra com Otto para se certificar de que ele sabia o que fazer com as peças. Depois nos dirigimos para os gargalos.

Finalmente, estávamos voltando ao escritório. Pela expressão de Bob, podia dizer que ele ainda estava aborrecido com o que acontecera.

- O que há? Você não parece muito convencido disto tudo, eu disse.

- Alex, o que vai acontecer se mandarmos repetidamente o pessoal interrom per os processos para processar peças para os gargalos? ele perguntou.

- Seremos capazes de evitar o tempo ocioso nos gargalos, respondi.

- Mas o que vai acontecer com os nossos custos nos outros 98 por cento dos centros de trabalhos que temos aqui? ele perguntou.

- Não se preocupe com isso agora. Vamos apenas manter os gargalos ocupados. Olhe, estou convencido de que você fez a coisa certa ali. Você não está?

- Talvez eu tivesse feito a coisa certa, mas eu tive de infringir todas as regras.

- Então as regras tinham de ser infringidas. E, para começar, talvez elas não fossem boas regras. Você sabe que sempre tivemos de interromper processos, por conveniência, para expedir os pedidos. A diferença entre antes e agora é que agora sabemos fazer isso antecipadamente, antes que surja uma pressão externa. Preci samos ter fé no que sabemos.

Bob concordou com a cabeça. Mas eu sabia que ele só acreditaria vendo. Sinceramente, acho que eu também. Alguns dias se passaram enquanto desenvolvíamos um sistema para resolver o problema. Às oito da manhã de sexta-feira, no início do primeiro turno, eu estava na lanchonete, observando os empregados entrarem. Bob Donovan estava comigo.

Depois daquele mal-entendido, decidi que quanto mais pessoas soubessem sobre os gargalos e a importância deles, melhor estaríamos. Planejamos fazer palestras de cinquenta minutos para todos os que trabalhavam na fábrica, tanto os chefes das seções quanto os horistas. Naquela tarde, faríamos o mesmo com o pessoal do segundo turno e eu voltaria à noite para conversar com o terceiro turno também. Quando todos estavam reunidos, levantei-me, fiquei na frente deles e disse:

- Todos vocês sabem que esta fábrica está enfrentando uma situação difícil já

faz algum tempo. O que vocês não sabem é que estamos a ponto de começar a mudar isso. Vocês estão aqui nesta reunião porque hoje estamos introduzindo um sistema novo... um sistema que, na nossa opinião, tornará a fábrica mais produtiva do que no passado. Nos próximos minutos, explicarei rapidamente alguns antecedentes que nos fizeram desenvolver este sistema novo. Depois, Bob Donovan vai lhes dizer como ele funciona.

O limite de cinquenta minutos para as palestras não nos deu tempo para contar-lhes muita coisa. Mas, usando a analogia de uma ampulheta, expliquei rapidamente sobre os gargalos e porque tínhamos que dar prioridade às peças que passavam pelo tratamento térmico e pela NCX-10. Para as coisas que não tivéramos tempo de lhes contar, haveria uma circular que substituiria o antigo jornal dos empregados, informando sobre o desenvolvimento e progressos na fábrica.

Depois, passei o microfone para Donovan e ele falou sobre o sistema de prioridade de todos os materiais da fábrica, para que todos soubessem o que processar.

- Até o final do dia, todo o estoque em processo no piso receberá uma etiqueta com um número nela, disse ele e exibiu algumas amostras. As etiquetas serão de duas cores: vermelha e verde.

- A etiqueta vermelha significa que o trabalho no qual ela está afixada tem maior prioridade. As etiquetas vermelhas estarão em todos os materiais que precisam ser processados por um gargalo. Quando um lote de peças com etiquetas dessa cor chegar em sua estação de trabalho, vocês têm que processá-lo imedia tamente.

Bob explicou o que entendíamos por "imediatamente". Se o empregado estivesse fazendo um serviço diferente, poderia terminá-lo, desde que isso não levasse mais de meia hora. Antes que se passasse uma hora, as peças com etiqueta vermelha já deveriam estar recebendo atenção.

- Se vocês estiverem na metade de uma preparação, interrompam-na imedia tamente e preparem-se para as peças vermelhas. Quando você terminarem as peças do gargalo, podem voltar ao que estavam fazendo antes.

- A segunda cor é a verde. Quando houver uma opção entre processar peças com etiqueta vermelha e peças com uma etiqueta verde, processem primeiro as peças com a etiqueta vermelha. A maioria do estoque terá etiquetas verdes. Mesmo assim, trabalhem nos pedidos verdes apenas se não tiverem nenhum vermelho na fila.

- Isso explica a prioridade das cores. Mas o que acontece quando vocês tiverem dois lotes da mesma cor? Cada etiqueta terá um número marcado nela.

Vocês devem sempre processar os materiais com o número mais baixo.

Donovan explicou alguns dos detalhes e respondeu a algumas perguntas. Depois disso, eu encerrei a reunião, dizendo:

- Esta palestra foi ideia minha. Decidi tirar vocês do que estavam fazendo principalmente porque queria que todos ouvissem a mesma mensagem ao mesmo tempo, para que, eu espero, vocês entendam melhor o que está acontecendo. Mas outra razão é que sei que já faz muito tempo que a maioria de vocês não ouve notícias boas a respeito da fábrica. O que vocês acabaram de ouvir é um inicio. Mesmo assim, o futuro desta fábrica e a segurança dos seus empregos só estarão garantidos quando começarmos a ganhar dinheiro novamente. A coisa mais importante que vocês podem fazer é trabalhar conosco... e, juntos, todos estaremos trabalhando para manter esta fábrica funcionando.

No final daquela tarde, meu telefone tocou.

- Oi, é 0'Donnell. Vá em frente com a nova política do almoço e das pausas para café. Não vamos contestá-la.

Contei a novidade para Donovan. E, com estas pequenas vitórias, a semana terminou.

No sábado à noite, às 7h29min, estacionei meu Buick lavado, encerado, polido e limpo com aspirador na entrada da casa dos Barnett. Peguei o buque de flores que estava no outro banco e saí do carro, usando minha roupa nova para namorar. Às 7h30min, toquei a campainha.

Julie abriu a porta.

- Ora, você está muito bonito, disse ela.

- Você também.

E ela estava mesmo.

Fiquei alguns minutos conversando com os pais dela. O Sr. Barnett perguntou como estava tudo na fábrica. Disse a ele que parecia que estávamos a caminho de uma recuperação e mencionei o novo sistema de prioridades e o que estávamos fazendo para a NCX-10 e o tratamento térmico. Os pais dela olhavam para mim, confusos.

- Vamos? sugeriu Julie.

Brincando, disse à mãe de Julie: - Vou trazê-la de volta às dez horas.

- Bom, disse a Sra. Barnett. Estaremos esperando.

22

- Aí está, disse Ralph.

- Nada mau, disse Stacey.

- Nada mau? Está muito melhor do que nada mau, disse Bob.

- Devemos estar fazendo alguma coisa direito, disse Stacey.

- Sim, mas não é o suficiente, murmurei.

Havia passado uma semana. Estávamos reunidos em volta do terminal do computador na sala de reuniões. Ralph havia tirado do computador uma lista dos pedidos atrasados que expedíramos na semana anterior.

- Não e suficiente? Pelo menos é um progresso, disse Stacey. Expedimos doze pedidos na semana anterior. Para a fábrica, isso não era nada mau. E eram os nossos doze pedidos mais atrasados.

- A propósito, agora o nosso pedido mais atrasado tem apenas quarenta e quatro dias, disse Ralph. Como vocês se lembram, o maior atraso era de cinquenta e oito dias.

- Certo! disse Donovan.

Andei até a mesa e me sentei.

De alguma forma, o entusiasmo deles se justificava. O sistema novo de colocar etiquetas em todos os lotes de acordo com a prioridade e o roteiro estava funcionando razoavelmente bem. Os gargalos estavam recebendo as peças prontamente. Na verdade, as pilhas de inventário na frente deles tinham crescido. Seguindo o processamento do gargalo, as peças com etiquetas vermelhas estavam chegando na montagem final mais rápido. Era como se tivéssemos criado uma "pista expressa" através da fábrica para as peças do gargalo.

Depois de colocar o C.Q. na frente dos gargalos, descobrimos que cerca de dnco por cento das que entravam na NCX-10 e cerca de 7% que entravam no tratamento térmico não estavam de acordo com as exigências de qualidade. Se essas Pocentagens se mantivessem depois, teríamos efetivamente obtido esse tempo para o ganho adicional.

A nova política de mandar o pessoal dos gargalos se revezar para o almoço **tambem** havia sido colocada em ação. Não estávamos certos de quanto havíamos conseguido com isso, porque não sabíamos quanto estávamos perdendo antes. Pelo **menos,** estávamos fazendo a coisa certa. Mas eu tinha recebido relatórios dizendo que de vez em quando, a NCX-10 ficava parada, e isso acontecia quando ninguém **estava** no intervalo. Donovan estava verificando as causas.

A combinação de tudo isso permitira que expedíssemos nossos pedidos mais críticos e também alguns outros além do normal. Mas eu sabia que não estávamos indo rápido o suficiente. Algumas semanas antes, estávamos nos movimentando com dificuldade; agora, estávamos começando a andar, mas deveríamos estar correndo.

Ao olhar novamente para o terminal de dados, percebi que os olhos estavam sobre mim.

- Ouçam... sei que demos um passo na direção certa, expliquei. Mas temos que acelerar o progresso. Foi bom termos doze remessas na semana passada. Mas ainda estamos fazendo com que alguns pedidos fiquem atrasados. Não são tantos asseguro a vocês, mas ainda temos que fazer melhor. Na verdade, não deveríamos ter **nenhum** pedido atrasado.

Todos se afastaram do terminal e se juntaram a mim em torno da mesa. Bob Donovan começou a me dizer sobre como eles tinham estado planejando alguns aperfeiçoanentos do que já havíamos feito.

Eu disse: - Bob, eles são bons, mas são secundários. Como estamos indo em relação às outras sugestões que Jonah fez?

Bob olhou para o outro lado.

- Bem... nós estamos examinando-as, disse ele.

- Quero as recomendações para tirar a carga dos gargalos prontas para a nossa reunião de quarta-feira.

Bob concordou com a cabeça, mas não disse nada.

- Você as terá para nós? perguntei.

- Haja o que houver, disse ele.

Naquela tarde, tive uma reunião na minha sala com Elroy Langston, nosso gerente de C.Q. e Barbara Penn, que cuidava das comunicações com os empregados. Barbara escrevia as circulares, que estavam explicando os antecedentes e as razões para as mudanças ocorrerem na fábrica. Na semana anterior, havíamos distribuído a primeira. Eu a reuni com Langston para fazê-la trabalhar em um novo projeto.

Depois que as peças saíam dos gargalos, muitas vezes elas pareciam quase idênticas às que **entravam** nos gargalos. Apenas um exame cuidadoso por uma pessoa especializada perceberia a diferença em alguns casos. O problema era como facilitar para o empregado distinguir as duas... e possibilitar que soubesse quais peças saíam do gargalo, para que mais delas chegassem até a montagem e fossem expedidas como produtos de qualidade. Langston e Penn estavam no meu escritório

para conversar sobre sua proposta.

- Já temos as etiquetas vermelhas, disse Penn. Isto nos diz qual peça está no roteiro de um gargalo. O que precisamos é de uma maneira simples de mostrar às pessoas as peças que precisam tratar com atenção especial, aquelas que elas precisam tratar como ouro.

- Essa é uma boa comparação, eu disse a ela.

Ela falou: - Que tal se simplesmente marcássemos as etiquetas com pedaços de fita amarela depois que saíssem dos gargalos. A fita mostraria às pessoas que aquelas eram as peças que deveriam tratar como ouro. Junto com isto, farei uma promoção aqui dentro para divulgar o significado da fita. Poderíamos fazer um póster, um anúncio que os chefes das seções mostrariam para os horistas, talvez uma faixa que ficasse pendurada na fábrica - ou coisa assim...

- Desde que a fita possa ser acrescentada sem diminuir o ritmo dos gargalos, por mim está bem, eu comentei.

- Tenho certeza de que encontraremos uma maneira de fazer isso de modo que não interfira, disse Langston.

- Bom, eu falei. Uma outra preocupação minha é que não quero que isso seja apenas uma promoção qualquer.

- Entendemos perfeitamente, disse Langston com um sorriso. Neste exato momento, estamos identificando sistematicamente as causas dos problemas de qualidade nos gargalos e nos processos subseqüentes. Uma vez que saibamos para onde nos dirigimos, desenvolveremos procedimentos específicos para as peças e processos que passam pelo gargalo. E, quando eles estiverem prontos, faremos sessões de treinamento para que o pessoal possa aprendê-los. Mas é óbvio que isso vai levar algum tempo. A curto prazo, estaremos especificando que os procedimen tos existentes devem ser verificados duas vezes para haver precisão nos roteiros dos gargalos.

Conversamos sobre isso por alguns minutos, mas basicamente tudo parecia sensato para mim. Disse a eles para prosseguirem à velocidade total e continuarem a me manter informado do que estava acontecendo.

- Bom trabalho, eu falei a ambos quando se levantaram para sair. A Propósito, Roy, pensei que Bob Donovan viesse para esta reunião.

- Está difícil de encontrá-lo nestes dias, disse Langston. Mas vou resumir para a ele o que conversamos.

Naquele momento, o telefone tocou. Peguei o fone com uma das mãos e com a **outra** acenei para Langston e Penn enquanto saíam.

- Oi, é Donovan.

- Tarde demais para aparecer. Sabe que acabou de perder uma reunião? Isso não o perturbou.

- Alex, tenho uma coisa para lhe mostrar! Tem um tempo para um passeio?

- Acho que sim. Do que se trata?

- Bem... eu digo quando você chegar aqui. Encontre-me na doca de recebi mento.

Fui até a doca, onde vi Bob; ele estava lá acenando para mim como se eu não pudesse vê-lo. O que seria impossível. Havia um caminhão estacionado na doca e no meio da carroceria havia um objeto grande em cima de um palete. O objeto estava coberto com uma lona cinza e amarrado com cordas. Alguns rapazes estavam trabalhando com um guindaste para tirar a coisa do caminhão. Eles a estavam levantando quando cheguei até Bob. Ele colocou as mãos em concha em volta da boca.

- Cuidado aí! gritou Bob, enquanto observava o movimento do objeto.

Lentamente, o guindaste tirou a carga do caminhão e baixou-a até o piso de concreto. Os empregados soltaram a corrente do guindaste. Bob foi até lá e mandou-os soltar as cordas que prendiam a lona.

- Soltamos isso num minuto, assegurou-me Bob.

Fiquei parado ali pacientemente, mas Bob não conseguiu ficar sem ajudar. Quando todas as cordas tinham sido soltas, Donovan segurou a lona e, com entusiasmo, puxou-a para mostrar o que ele estava escondendo.

- Tá-dá! falou quando deu um passo para trás e gesticulou para o que deveria ser uma das peças mais antigas de equipamento que eu já vira.

- Que diabo é isso? perguntei.

- É uma Zmegma, respondeu.

Ele pegou um pano e limpou um pouco da sujeira.

- Eles não fazem mais máquinas como esta, disse ele.

- Fico contente em ouvir isso, eu respondi.

- Alex, a Zmegma é justamente a máquina de que precisamos!

- Essa coisa parece o que havia de mais moderno em 1942. Como isso vai nos ajudar?

- Bem... admito que ela não se compara à NCX-10. Mas se você pegar esta belezinha aqui - disse ele acariciando a Zmegma, - e uma daquelas Screwmeiters ali - apontando para o outro lado - e a outra máquina ali no canto, juntas elas podem fazer todas as coisas que a NCX-10 pode fazer.

Olhei ao redor para as máquinas diferentes. Todas elas eram antigas e estavam inativas. Cheguei perto da Zmegma e a inspecionei.

- Então, esta deve ser uma das máquinas que você disse a Jonah que vendêramos para arranjar espaço para o inventário, eu disse.

- Isso mesmo, respondeu.

- É praticamente uma antiguidade. Todas elas são, comentei, referindo-me às outras máquinas. Você tem certeza de que elas podem nos dar qualidade aceitável?

- O equipamento não é automatizado. Portanto, com erros humanos, é provável que tenhamos alguns erros a mais, disse Bob. Mas se você quiser capacidade, esta é uma maneira rápida de obtê-la.

Sorri. - Está ficando cada vez melhor. Onde você encontrou esta coisa?

- Telefonei hoje de manhã para um amigo meu de nossa fábrica em South End. Ele me disse que ainda tinha algumas dessas máquinas lá e que não haveria problema algum em se desfazer de algumas delas. Então chamei um "cara" da manutenção e fomos até lá dar uma olhada.

- Quanto isto nos custou?

- O frete do caminhão para trazê-la até aqui. O "cara" em South End nos disse para irmos em frente e levá-la. Ele registraria como sucata. Com toda a papelada que ele teria que preencher, daria muito mais trabalho a ele vendê-la para nós.

- Ela ainda funciona?

- Funcionava antes de sairmos. Vamos ver agora.

O empregado da manutenção ligou o cabo em uma tomada que estava numa coluna de aço próxima. Bob ligou o interruptor. Por um segundo, nada aconteceu. Depois ouvimos o barulho lento de algum lugar no centro da máquina. Nuvens de poeira sairam do ventilador antigo. Bob se virou para mim com um sorriso bobo em seu rosto grande.

- Acho que estamos no negócio, disse ele.

23

A chuva estava batendo nas janelas da minha sala. Do lado de fora, o mundo estava cinzento e escuro. Era metade de uma manhã do meio da semana. Na minha frente, estavam alguns supostos "Boletim de Produtividade", editados por Hilton Smyth, que eu encontrara na minha caixa de entrada. Não tinha conseguido passar do primeiro parágrafo. Em vez disso, fiquei olhando para a chuva e pensando sobre a situação com minha esposa.

Julie e eu tínhamos saído em nosso "encontro" naquele sábado a noite e nos divertimos de fato. Não fora nada exótico. Fomos ao cinema, tomamos um lanche depois e, só por ser agradável, voltamos para a casa dos pais dela pelo caminho que passava pelo parque. Bastante inofensivo. Mas foi justamente o que precisávamos. Foi bom apenas relaxar com ela. Admito que no inicio senti como se estivéssemos na escola ou coisa parecida. Mas, depois de um tempo, percebi que não fora uma sensação tão ruim assim. Levei-a de volta para a casa dos pais às duas da manhã, e ficamos nos despedindo na entrada até o pai dela acender a luz da varanda.

Desde aquela noite, continuamos a nos encontrar. Na semana anterior, fui encontrar com ela algumas vezes. Vinha trabalhar me arrastando de manhã, mas sem reclamações. Nós vínhamos nos divertindo muito.

Através de um acordo sem palavras, nenhum de nós falava em divórcio, nem casamento. O assunto tinha surgido apenas uma vez, quando conversamos sobre as crianças e concordamos que elas ficariam com Julie e seus pais assim que acabassem as aulas. Tentei então obter algumas respostas, mas a antiga síndrome da discussão começou a se formar rapidamente e eu recuei para manter a paz.

Era uma situação estranha, essa em que estávamos. Quase parecia como antes de nos casarmos e nos "estabelecermos". Só então estávamos conhecendo um ao outro. A tempestade tinha ido para o sul por alguns momentos, mas, com certeza, voltaria um dia.

Uma batida leve na porta interrompeu esta meditação. Vi o rosto de Fran surgir no vão da porta. Ela disse:

- Ted Spencer está aqui. Ele disse que precisa falar com você.

- Sobre o que?

Fran entrou na sala e fechou a porta atrás dela. Ela veio rapidamente até a minha mesa e sussurrou:

- Não sei, mas ouvi dizer que ele discutiu feio com Ralph Nakamura há mais ou menos uma hora.

- Oh, resmunguei. Ok, obrigado pelo aviso. Mande-o entrar.

Um momento depois, Ted Spencer entrou e parecia furioso. Perguntei a ele o que estava acontecendo no tratamento térmico.

- Alex, você tem que tirar aquele cara do computador do meu pé.

- Você está se referindo ao Ralph? O que você tem contra ele?

- Ele está tentando me tranformar em algum tipo de escrevente ou coisa parecida. Ele tem aparecido na seção e feito todo tipo de perguntas idiotas. Agora ele quer que eu faça um tipo de registro especial sobre o que acontece no tratamento térmico.

- Que tipo de registro?

- Não sei... ele quer que eu faça um relatório de tudo o que entra e sai dos fornos... o instante em que colocamos coisas, o instante em que tiramos, quanto tempo entre os aquecimentos, todas essas coisas. E eu tenho mais o que fazer para me preocupar com tudo isso. Além do tratamento térmico, sou responsável por mais três centros de trabalho.

- Por que ele quer esse relatório de tempos?

- Como vou saber? Quer dizer, no que me diz repeito, já temos papelada suficiente para satisfazer a todos. Acho que Ralph quer simplesmente brincar com os números. Se ele tem tempo para isso, tudo bem, ele que faça isso no departa mento dele. Tenho a produtividade do meu departamento para me preocupar.

Para pôr fim nisto, concordei com ele. - Ok, já ouvi. Deixe-me verificar.

- Você vai afastá-lo da minha área? perguntou Ted.

- Você será informado, Ted.

Depois que ele saiu, mandei Fran chamar Ralph Nakamura. O que me intrigava era que Ralph não era o que se chamaria de uma pessoa abrasiva e, no entanto, parecia que ele realmente tinha deixado Ted muito irritado.

- Você queria me ver?, perguntou Ralph na porta.

- Sim, entre e sente-se.

Ele se sentou à frente da minha mesa.

- Conte-me o que você fez para "acender o pavio" de Ted Spencer.

Ralph virou os olhos e disse: - Tudo o que quero dele é um registro preciso dos tempos reais de cada aquecimento de peças no forno. Pensei que isso fosse um Pedido simples.

- O que levou você a pedir isso?

- Tive algumas razões. Uma delas é que os dados que temos sobre o tratamento térmico parecem não estar nada precisos. E, se o que você diz é verdade,

que esta operação é tão vital para a fábrica, então achei que deveríamos ter estatísticas válidas sobre isso.

- O que faz você pensar que nossos dados não estão precisos?

- Depois que vi o total das remessas da semana passada, alguma coisa me incomodava. Há alguns dias, sozinho, fiz algumas projeções de quantas remessas poderíamos realmente ter feito na semana passada, baseadas na produção de peças dos gargalos. De acordo com essas projeções, deveríamos ter sido capazes de fazer de dezoito a vinte remessas, em vez de doze. As projeções estavam tão distantes que imaginei, no princípio, que tivesse cometido um grande erro. Por isso, revi tudo, verifiquei duas vezes os cálculos e não encontrei nada errado. Então percebi que os cálculos da NCX-10 estavam certos. Mas, no tratamento térmico, havia uma diferença enorme.

- E foi isso que fez você pensar que a base de dados deveria estar errada, conclui.

- Certo. Por isso, fui falar com Spencer. E, bem...

- E o que?

- Bem, vi que algumas coisas estranhas estavam acontecendo. Ele não quis dizer muita coisa quando comecei a lhe fazer perguntas. Finalmente, apenas me ocorreu perguntar quando as peças que estavam sendo tratadas no forno naquele momento estariam acabadas. Pensei em conseguir o horário de um aquecimento real, apenas para ver se estávamos próximos do padrão. Ele disse que as peças sairiam por volta das 3 da tarde. Então, saí e voltei às três, mas não havia ninguém aíi. Esperei cerca de dez minutos, depois procurei Ted. Quando o encontrei, ele disse que mandara os ajudantes do forno trabalharem em outro setor e que eles voltariam logo para descarregar o forno. Não pensei muito sobre isso. Depois por volta das 5h30min, quando estava me preparando para ir para casa, pensei em ir até o forno e perguntar a que horas as peças tinham realmente saído. Mas as mesmas peças ainda estavam lá dentro.

- Duas horas e meia depois que elas **poderiam** ter saído, elas ainda não tinham sido descarregadas? perguntei.

- Isso mesmo. Por isso, procurei Sammy, o chefe da seção no segundo turno e perguntei a ele o que estava acontecendo. Ele disse que estava com poucos empregados naquela noite e eles cuidariam disso mais tarde. Também disse que as peças não seriam prejudicadas se ficassem no forno. Enquanto eu estava lá, ele fechou os queimadores, mas descobri, mais tarde, que as peças não saíram antes das oito horas. Não tinha intenção de causar problemas, mas pensei que se regis trássemos os tempos reais por aquecimento, teríamos pelo menos alguns números

reais para usar nos cálculos. Você vê, perguntei a alguns dos horistas e eles me disseram que esse tipo de atraso acontece muito no tratamento térmico.

- Não brinque. Ralph... quero que você faça todas as medições de que precisa. Não se preocupe com Ted. E faça o mesmo na NCX-10.

- Bem, eu gostaria, mas é o tipo da tarefa difícil. É por isso que eu queria que Ted e os outros apenas tomassem nota dos tempos.

- OK, cuidaremos disso. E, bem... muito obrigado, falei.

- Não há de quê.

- A propósito, qual foi a outra razão? Você mencionou que havia mais de uma.

- Ah, bem, provavelmente não é tão importante.

- Não, diga-me.

- Não sei realmente se poderemos fazer isto ou não, disse Ralph, mas me ocorreu que poderíamos encontrar uma maneira de usar os gargalos para prever quando poderemos expedir um pedido.

Considerei essa possibilidade.

- Parece interessante. Fale-me sobre o que você descobriu.

As orelhas de Bob Donovan estavam pegando fogo quando terminei de contar a ele o que Ralph descobrira sobre o tratamento térmico. Eu estava muito aborrecido com isto. Ele estava sentado em minha sala enquanto eu andava em círculos na sua frente.

Mas, quando terminei, Bob me disse: - Alex, o problema é que não há nada para os rapazes fazerem enquanto as peças estão sendo tratadas. Você carrega um dos malditos fornos, fecha as portas e acabou, por seis, oito horas, ou quanto tempo **fôr** necessário. O que eles deveriam fazer? Ficar parados girando os polegares?

- Não me importa o que eles façam, desde que coloquem e tirem as peças imediatamente do forno, afirmei. Quase poderíamos ter feito outro lote de peças nas cinco horas de espera até o pessoal terminar o que estava fazendo em outro lugar e mudar a carga.

- Certo. Que tal: emprestamos o pessoal para outras áreas enquanto as peças **são** tratadas, mas assim que o tempo termine, certificamo-nos de que os chamare mos de volta imediatamente para...

- Não, porque o que vai acontecer é que todos ficarão muito conscientes por tos dois dias e depois tudo voltará ao que é agora, concluí. Quero pessoal parado lesses fornos, pronto para carregar e descarregar vinte e quatro horas por dia, sete por semana. Os primeiros que eu quero ali designados são os mestres

responsáveis, em tempo integral, por tudo o que acontece por lá. E diga a Ted Spencer que da próxima vez que eu o vir, é melhor que ele saiba o que está fazendo no tratamento térmico ou vai levar um "chute no rabo".

- Sem dúvida. Mas você sabe que ele está falando em duas, talvez três pessoas por turno, retrucou Bob.

- Isso é tudo? perguntei. Você não se lembra o quanto nos custa o tempo perdido no gargalo?

- OK, estou com você. Para ser franco, o que Ralph descobriu sobre o tratamento térmico se parece muito com o que descobri sozinho sobre esses rumores de tempo ocioso na NCX-10.

- O que está acontecendo lá?

Bob me disse que, de fato, era verdade que a NCX-10 estava ficando parada por meia hora ou mais por vez. Mas o problema não era os intervalos de almoço. Se a NCX-10 estivesse sendo preparada e chegasse a hora do almoço, os dois operadores permaneciam até que a preparação estivesse completa. Ou, se a preparação fosse demorada, eles se revezavam, para que um fosse almoçar enquanto o outro continuava a preparação. Estávamos cobrindo bem os intervalos. Mas se a máquina parasse, digamos no meio da tarde, ela ficava parada durante vinte, trinta ou quarenta minutos antes que alguém começasse uma nova preparação. Isso porque o pessoal da preparação estava ocupado com outras máquinas, com não gargalos.

- Então vamos fazer a mesma coisa na NCX-10, igual ao que quero fazer no tratamento térmico, disse a Bob. Vamos chamar um opeiador e um ajudante e mandar que eles fiquem permanentemente ao lado da NCX-10. Quando ela parar, eles podem começar a trabalhar nela imediatamente.

- Por mim, isso está excelente. Mas você sabe como isso vai ficar no papel. Vai parecer que aumentamos a mão-de-obra direta das peças que saem do tratamento térmico e da NCX-10.

Eu me afundei na poltrona.

- Vamos combater uma coisa por vez, eu disse.

Na manhã seguinte, Bob veio para a reunião de equipe com suas recomendações. Basicamente, elas consistiam em quatro ações. As duas primeiras diziam respeito ao que ele e eu conversáramos no dia anterior: dedicar-um operador e um ajudante para a NCX-10 e deixar um mestre e dois empregados parados ao lado dos fornos do tratamento térmico. As designações se aplicariam aos três turnos. As outras duas recomendações diziam respeito a tirar carga dos gargalos. Bob concluira que se pudéssemos ativar aquelas máquinas antigas - a Zmegma e as duas outras - durante apenas um turno por dia, poderíamos acrescentar dezoito por cento à produção de peças do tipo produzido pela NCX-10. A última delas era retirarmos algumas das peças da fila para o tratamento térmico e as enviarmos para um terceiro, do outro lado da cidade.

Enquanto ele as apresentava, fiquei imaginando o que Lou iria dizer. Como sempre, ele ofereceu um pouco de resistência.

- Sabendo o que sabemos agora, disse Lou, é perfeitamente justificável para nós designar pessoal para os gargalos se isso aumentar o nosso ganho. Certamente poderemos justificar o custo se isto aumentar as vendas e, dessa forma, aumentar o fluxo de caixa. Minha pergunta é: onde você vai conseguir o pessoal?

Bob disse que poderíamos readmitir alguns dos empregados.

- Não, não podemos. Veja, o problema que temos, disse Lou, é que a divisão tem um congelamento de readmissões em vigor. Não podemos readmitir ninguém sem as aprovações deles.

- Será que temos pessoal na fábrica que pode fazer esses serviços? perguntou Stacey.

- Quer dizer, tirar pessoal de outras áreas? perguntou Bob.

- Claro, afirmei. Tire pessoal dos não gargalos. De qualquer maneira, por definição, eles têm excesso de capacidade.

Bob pensou nisso por alguns momentos. Depois, explicou que achar ajudantes para o tratamento térmico não era problema. E nós tínhamos alguns operadores, de mais idade, que não haviam sido demitidos por causa de sua experiência e estavam qualificados para operar a Zmegma e as outras duas máquinas. No entanto, a criação de uma equipe de operações com duas pessoas para a NCX-10 o preocupava.

- Quem fará a preparação das outras máquinas? perguntou ele.

- Os ajudantes das outras máquinas sabem o suficiente para fazer a preparação de seu próprio equipamento, eu disse.

- Bem, acho que podemos tentar. Mas o que acontece se, ao tirarmos pessoal, tranformarmos não gargalos em gargalos?

- O importante é manter o fluxo. Se tirarmos um empregado e não pudermos manter o fluxo, então colocaremos o empregado de volta e escolhermos outro de outra seção. E, se ainda não pudermos manter o fluxo, então não teremos nenhuma escolha a não ser ir até a divisão e insistir para que façamos horas extras ou readmitamos algumas pessoas.

- OK, disse Bob. Farei isso.

Lou nos deu seu apoio.

- Ótimo. Mãos à obra, eu disse. E, Bob, certifique-se de que o pessoal que você vai escolher seja bom. De agora em diante, colocaremos apenas nosso melhor pessoal para trabalhar nos gargalos. E assim foi feito.

A NCX-10 conseguiu uma equipe exclusiva de preparação. A Zmegma e as outras máquinas estavam funcionando. O pessoal do outro lado da cidade ficou muito contente em pegar nosso excesso de peças para fazer o tratamento térmico. E, no nosso departamento de tratamento térmico, duas pessoas por turno foram designadas para ficar ali, prontas para carregar e descarregar peças dos fornos. Donovan distribuiu as responsabilidades pelos centros de trabalho para que o tratamento térmico tivesse um mestre ali todo o tempo.

Para um mestre, o tratamento térmico se parece com um reinado muito pequeno, sem grande valor. Não há nada de atrativo nessa operação e o fato de ter apenas duas pessoas para dar ordens faz com que ela não pareça ser grande coisa. Para evitar que isso parecesse um rebaixamento para eles, fiz questão de ir até a seção periodicamente em cada um dos turnos. Ao conversar com o mestre, sempre dava algumas dicas um tanto dirctas de que a recompensa seria grande para aquele que melhorasse a produção das peças tratadas.

Pouco tempo depois, algumas coisas supreedentes aconteceram. Uma manhã bem cedo, fui até lá, no final do terceiro turno. O mestre era um jovem chamado Mike Haley. Ele era um negro forte, cujos braços sempre pareciam que iriam rasgar as mangas de sua camisa. Tínhamos observado que, na semana anterior, ele tivera empurrado cerca de dez por cento a mais de peças pelo tratamento térmico no seu turno do que os outros. Geralmente, não eram estabelecidos recordes no terceiro turno e estávamos começando a imaginar se não seriam os músculos de Mike que estavam dando resultado. De qualquer maneira, fui até lá para tentar entender o que ele estava fazendo.

Quando me aproximei, vi que os dois ajudantes não estavam apenas parados sem nada para fazer. Eles estavam movimentando as peças. Na frente dos fornos estavam duas pilhas muito bem organizadas de estoque em processo feitas peíos ajudantes. Chamei Mike e perguntei a ele o que eles estavam fazendo.

- Eles estão se preparando, disse ele.

- O que você quer dizer com isso?

- Eles estão se preparando para quando tivermos de carregar um dos fornos novamente. Todas as peças em pilha são tratadas na mesma temperatura.

- Por tanto você está dividindo e sobrepondo alguns lotes, afirmei.

- Certo. Sei que não deveríamos realmente fazer isso, mas você precisa das peças, não?

- Claro, sem problemas. Você ainda está fazendo o tratamento de acordo com o sistema de prioridades?

- Estou sim. Venha até aqui. Vou lhe mostrar.

Mike me conduziu, passando pelo painel de controle dos fornos, até uma mesa bastante velha. Ele procurou pela listagem do computador para os pedidos atrasados mais importantes da semana.

- Veja, este é o número 22, disse ele apontando. Precisamos de cinquenta RB-11 com alta densidade. Elas são tratadas a um ciclo de temperatura de 650 graus. Mas cinquenta delas não preencherão o forno. Por isso, olhamos a listagem novamente e o que encontramos: o item 31, que exige 300 anéis de retenção ajustados. Eles também precisam de um ciclo de 650 graus.

- Por isso, vocês preencheram o forno com o máximo possível de anéis de retenção depois que colocaram as cinquenta peças do primeiro item, eu falei.

- É, foi isso aí, disse Mike. Apenas fazemos a classificação e o empilhamento com antecedência para que possamos carregar o forno mais rápido.

- Bem pensado, respondi.

- E poderíamos fazer ainda melhor se eu conseguisse fazer alguém ouvir uma ideia que tive.

- O que você tem em mente?

- Bem, agora é necessário mais ou menos uma hora para mudar a carga do forno usando uma ponte rolante ou fazendo isso manualmente. Poderíamos reduzir isso para alguns minutos se tivéssemos um sistema melhor. Ele apontou para os fornos. Cada um deles tem uma mesa onde ficam as peças. Elas deslizam de um lado para outro sobre roletes. Se pudéssemos conseguir uma placa de aço e talvez alguma ajuda da engenharia, poderíamos tornar essas mesas permutáveis. Dessa maneira, poderíamos empilhar uma carga de peças com antecedência e trocar as cargas com o uso de uma empilhadeira. Se isso nos poupar algumas horas por dia, significa que poderemos fazer um aquecimento extra de peças ao longo de uma semana.

Olhei para os fornos e depois para Mike. Disse: - Mike, quero que amanhã você fique de folga. Chamaremos um dos outros chefes para substituir você.

- Parece bom para mim, disse ele com um sorriso. Por quê?

- Porque depois de amanhã, quero você no turno do dia. Vou mandar Bob Donovan colocar você com um Engenheiro Industrial para escrever esses procedi mentos formalmente, a fim de que possamos começar a usá-los o tempo todo. Mantenha isso em mente. Precisamos dele.

Mais tarde, naquela manhã, Donovan passou por minha sala.

- Oi, disse ele.

- Olá, eu respondi. Recebeu meu recado sobre Haley?

- Já estamos cuidando de tudo.

- Bom. E certifique-se de que ele consiga ter algum dinheiro com isto, sempre que os salários subirem.

- OK, disse Bob com um sorriso se espalhando em seu rosto. Depois ele se encostou no batente da porta.

- Mais alguma coisa?

- Tenho boas notícias para você.

-Quais?

- Lembra quando Jonah perguntou se todas as peças que passavam pelo tratamento térmico realmente precisavam disso?

Disse a ele que me lembrava.

- Acabei de descobrir que, em três casos, não foi a engenharia que especificou o tratamento térmico. Fomos nós, disse Bob.

- Como assim?

Ele explicou que cerca de cinco anos atrás, um grupo de pessoas importantes estava tentando aumentar a eficiência de vários dos centros de usinagem. Para agilizar o procedimento, a "mordida" da refiladeira foi aumentada. Por isso, em cada passagem, em vez de cortar uma rebarba de um milímetro, a refiladeira tirava três milímetros. Mas o aumento do metal retirado em cada passagem tornava-o quebradiço. E isto precisava de tratamento térmico.

- O fato é que as máquinas que tornamos mais eficientes não eram gargalos, disse Bob. Temos capacidade suficiente para diminuir o ritmo e, mesmo assim, atender à demanda. E, se voltarmos para o processamento mais lento, não precisaremos do tratamento térmico. O que significa que poderemos tirar cerca de vinte por cento da carga atual dos fornos.

- Fantástico, disse a ele. E a aprovação da engenharia?

- Isso é que há de melhor. Fomos nós que iniciamos a mudança há cinco anos.

- Então, em primeiro lugar, isso foi opção nossa e podemos fazer voltar ao que era quando quisermos.

- Certo! Não precisamos obter uma ordem de mudança da engenharia porque já temos um procedimento aprovado, disse Bob.

Ele saiu pouco depois com minha permissão para implantar a mudança o mais rápido possível. Fiquei sentado lá, maravilhado, pois íamos reduzir a eficiência de algumas operações e tornar a fábrica inteira mais produtiva. Eles nunca acreditariam nisso lá no décimo-quinto andar.

24

Era sexta-feira à tarde. No estacionamento, o pessoal do primeiro turno estava entrando nos seus carros para ir para casa. Havia um congestionamento habitual no portão. Eu estava na minha sala, cuidando dos meus próprios assuntos, quando, de repente, pela porta entreaberta... BAM!

Alguma coisa tinha ricocheteado no teto. Dei um pulo, verifiquei se estava ferido e, vendo que não, procurei no chão pelo projétil. Era uma rolha de champanhe.

Ouvi risos do lado de fora do escritório. No instante seguinte, parecia que todos estavam na minha sala. Vieram Stacey, Bob Donovan (que estava segurando a garrafa de onde viera a rolha), Ralph, Fran, algumas secretárias e várias pessoas, até Lou se juntara a nós. Fran me deu um dos copos de plástico que ela estava distribuindo para todos. Bob o encheu de champanhe.

- Por que tudo isso? perguntei.

- Vou lhe dizer no brinde que vou fazer assim que todos tenham alguma coisa para beber, disse Bob.

Mais garrafas foram abertas, havia uma caixa delas e, quando todos os copos estavam cheios, Bob levantou o dele.

- Um brinde ao novo recorde da fábrica nas remessas de produtos, disse ele. Lou examinou os registros para nós e descobriu que até agora o melhor que este lugar já fez em um mês foram trinta e um pedidos expedidos pelo valor de mais ou menos dois milhões de dólares. Neste mês, nós superamos isto. Expedimos cinquenta e sete pedidos de clientes com um valor de... bem, em números redondos, diria uns bons três milhões.

- Não apenas expedimos mais produtos, disse Stacey, como também, tendo acabado de calcular nossos níveis de inventário, tenho o prazer de relatar que, entre o último mês e agora, tivemos uma redução líquida de doze por cento no estoque em processo.

- Bem, então, vamos beber ao dinheiro! eu disse.

E fizemos isso.

- Mmmmmmmm... este champanhe borbulhante é a nossa energia industrial, disse Stacey.

- Muito especial, disse Ralph a Bob. Foi você mesmo que a escolheu?

- Continue a beber. Ela ficará melhor, disse Donovan.

Eu estava prestes a arriscar um segundo copo quando percebi que Fran

estava do meu lado.

- Sr. Rogo?

-Sim.

- Bill Peach está no telefone.

Balancei a cabeça imaginando que diabo seria desta vez.

- Vòu atender na sua mesa, Fran.

Fui até lá, apertei o botão que estava piscando e peguei o fone.

- Sim, Bill, o que posso fazer por você?

- Acabei de conversar com Johnny Jons, disse Peach.

Automaticamente, peguei um lápis e um bloco de papel para anotar as informações sobre qual pedido estava causando problemas. Esperei que Peach continuasse, mas ele não disse nada por alguns momentos.

- Qual é o problema? perguntei.

- Nenhum, disse Peach. Na verdade, ele estava muito contente.

- Mesmo? Por quê?

- Ele mencionou que você vem obtendo êxitos ultimamente em vários pedidos atrasados de clientes. Algum tipo de esforço especial, creio.

- Bem, sim e não. Estamos fazendo algumas coisas de maneira um pouco diferente agora.

- Bem, o que quer que seja, a razão pela qual telefonei é que estou sempre no seu pé quando as coisas saem erradas, Alex, por isso, só queria lhe dizer obrigado, de minha parte e de Jons, por fazer alguma coisa certa.

- Obrigado, Bill. Obrigador por telefonar.

- Obrigado, obrigado, obrigado, obrigado, estava dizendo para Stacey, enquanto ela estacionava o carro na frente de minha casa. Você é realmente uma pessoa maravilhosa por me trazer para casa... e realmente eu quero dizer isso...

- Não há de que, disse ela. Estou contente por temos tido algo para comemorar.

Ela desligou o motor. Olhei para minha casa, que estava escura, exceto por uma luz. Eu tinha tido o bom senso de telefonar para minha mãe e dizer-lhe para não guardar o jantar para mim. Isso fora inteligente porque a comemoração continuara por muito tempo depois do telefonema de Peach. Mais ou menos metade do grupo original foi jantar junto. Lou e Ralph saíram antes. Mas Donovan, Stacey e eu, junto com mais três ou quatro, fomos até um bar depois do jantar e nos divertimos bastante. Eram lh30min e eu estava alegremente bêbado.

Por segurança, o Buick ainda estava no estacionamento atrás do bar. Stacey,

que tinha passado a tomar refrigerante algumas horas antes, tinha generosamente bancado a motorista para Bob e eu. Uns dez minutos antes, ajudamos Donovan a passar pela porta da cozinha, onde ele ficara parado e confuso, por alguns momentos, antes de nos desejar boa noite. Donovan deveria pedir à esposa, na manhã seguinte, para que nos levasse de novo ao bar para recuperar nossos carros. Stacey saiu do carro, deu a volta e abriu minha porta, para que eu pudesse me espalhar na entrada. Apoiando-me sobre as pernas pouco firmes, equilibrei-me no carro.

- Nunca vi você sorrir tanto, disse Stacey.

- Tenho muitos motivos para sorrir, disse a ela.

- Gostaria que você pudesse ficar contente assim nas reuniões de equipe.

- De hoje em diante, vou sorrir continuamente durante todas as reuniões de equipe, proclamei.

- Venha, quero me certificar de que você vai chegar até a porta. Com as mãos em volta do meu braço, para me equilibrar, ela me guiou pela calçada da frente até a porta.

Quando estávamos na porta, perguntei a ela: - Que tal um café?

- Não, obrigada. É tarde e acho melhor eu ir para casa.

- Certeza?

- Absoluta.

Eu me atrapalhei com as chaves, encontrei a fechadura e a porta se abriu, mostrando uma sala escura. Virei-me para Stacey e estendi a mão.

- Obrigado por uma noite maravilhosa, disse a ela. Tive uma noite formidável.

Então, enquanto apertava a mão dela, por algum motivo dei um passo para trás, tropecei no degrau da porta e perdi todo o equilíbrio.

-Opa!

Quando dei por mim, Stacey e eu estávamos esparramados no chão juntos. Felizmente, ou talvez não, pelo que veio a ser, Stacey achou isto imensamente engraçado. Ela sorriu tanto que sairam lágrimas dos olhos. Eu comecei a rir também. Ambos estávamos rolando no chão de tanto rir, quando as luzes acenderam.

- Seu canalha!

Olhei para cima, com os olhos se adaptando à luz repentina e lá estava ela.

- Julie? O que você está fazendo aqui?

Sem responder, ela passou pela cozinha batendo os pés. Quando me levantei e fui cambaleando atrás dela, a porta para a garagem se abriu. Ouvi o clique do interruptor. Vi a silhueta dela por meio segundo.

- Julie! Espere um momento!

Ouvi o barulho da porta da garagem se abrindo enquanto tentei seguí-la. Quando entrei na garagem, ela já estava entrando no carro. Bateu a porta. Cheguei mais perto, em ziguezague, agitando bastante os braços. Ela ligou o motor.

- Fiquei sentada aqui esperando por você a noite inteira, aguentando a sua mãe durante seis horas - gritou ela através da janela baixada - e você chega em casa bêbado com uma vagabunda qualquer!

- Mas Stacey não é uma vagabunda, ela é...

Acelerando até mais ou menos cinquenta quilómetros por hora em ré, Julie saiu da garagem, desceu a entrada (por pouco não batendo no carro de Stacey) e chegou até a rua. Fiquei ali parado. Os pneus do carro dela cantaram no asfalto.

Ela foi embora.

No sábado de manhã, acordei e gemi algumas vezes. O primeiro gemido foi pela ressaca. O segundo foi pela lembrança do que tinha acontecido.

Quando tive condições, vesti-me e fui até a cozinha para tomar café.

Minha mãe estava lá.

- Sabe que sua esposa esteve aqui ontem à noite, disse minha mãe enquanto eu pegava a primeira xícara.

Então descobri o que acontecera. Julie aparecera logo depois que telefonei na noite anterior. Ela tinha vindo por impulso, porque sentira saudade de mim e queria ver as crianças. Aparentemente ela queria me fazer uma surpresa, e fez mesmo.

Mais tarde, telefonei para a casa dos Barnett. Ada me deu a resposta de rotina: - Ela não quer mais falar com você.

Quando cheguei na fábrica, na segunda-feira de manhã, Fran me disse que Stacey estivera me procurando desde que chegara naquela manhã. Acabara de me acomodar atrás de minha mesa quando Stacey apareceu na porta.

- Oi. Podemos conversar? perguntou ela.

- Claro. Entre, eu disse.

Ela parecia perturbada com alguma coisa e evitou o meu olhar enquanto se sentava.

Eu disse: - Ouça, sobre sexta-feira, sinto pelo que aconteceu quando você me deixou em casa.

Stacey disse: - Tudo bem. A sua esposa voltou?

- Oh, bem, não, não voltou. Ela está passando um tempo com os pais dela.

- Foi por minha causa?

- Não, nós temos tido alguns problemas ultimamente.

- Alex, mesmo assim eu me sinto responsável. Olhe, que tal se eu falasse com ela?

- Não, você não precisa fazer isso.

- Na verdade, acho que deveria falar com ela. Qual é o telefone?

Finalmente admiti para mim mesmo que talvez valesse a pena tentar. Por isso, dei o número dos Barnett para Stacey. Ela o escreveu e prometeu ligar naquele dia mesmo. Depois continuou sentada ali.

- Mais alguma coisa? perguntei.

- Temo que sim.

Ela fez uma pausa.

- O que é?

- Não sei se você vai gostar disto. Mas tenho certeza absoluta...

- Stacey, do quê?

- Os gargalos se espalharam.

- O que você quer dizer com "os gargalos se espalharam"? Existe uma doença na fábrica ou coisa parecida?

- Não, o que quero dizer é que temos um gargalo novo, ou talvez mais de um, ainda não tenho certeza. Aqui, deixe mostrar-lhe, disse ela, enquanto dava a volta na mesa até o meu lado com algumas listagens do computador que trouxera. Essas são as listagens das peças que estão em fila na montagem final.

Ela examinou as listagens comigo. Como sempre, as peças do gargalo ainda tinham um suprimento pequeno. Mas-, ultimamente, tinha havido falta de algumas peças de não gargalo também.

Ela disse: - Na semana passada, tivemos um caso no qual tínhamos de montar um pedido de 200 DBD-50. Em 172 peças diferentes, 17 estavam faltando. Apenas uma delas era uma peça com etiqueta vermelha. As outras tinham etiquetas verdes. A peça vermelha saiu do tratamento térmico na quinta-feira e estava pronta na sexta-feira de manhã. Mas as outras ainda estão faltando.

Eu me recostei na poltrona e apertei o nariz.

- Maldição, que diabo está acontecendo aqui? Eu imaginei que as peças que precisavam passar por um gargalo chegariam na montagem por último. Será que existe alguma falta de materiais nas peças com etiquetas verdes? Algum tipo de problema de fornecimento? perguntei a ela.

Stacey balançou a cabeça. - Não, não tivemos nenhum problema com as compras. E nenhuma peça teve processamento por fornecedores de fora. Definiti-

vãmente, o problema é interno. É por isso que acho realmente que temos um ou mais gargalos novos.

Eu me levantara e estava andando pela sala.

- Talvez com o aumento do ganho, tenhamos carregado a fábrica até um nível que ficamos sem capacidade em alguns outros recursos, além do tratamento térmico e da NCX-10, sugeriu Stacey calmamente.

Concordei com a cabeça. Sim, aquilo parecia uma possibilidade. Com os gargalos mais produtivos, nosso ganho tinha aumentado e nossas encomendas acumuladas tinham diminuido. Mas o fato de tornar os gargalos mais produtivos tinha colocado mais demanda nos outros centros de trabalho. Se a demanda de outro centro de trabalho tivesse ultrapassado os cem por cento, então teríamos criado um novo gargalo.

- Será que isso significa que teremos de passar pelo processo inteiro de descobrir os gargalos novamente? Justo agora que parecia que estávamos saindo de toda esta confusão..., eu disse.

Stacey dobrou as folhas.

Eu disse a ela: - OK, veja, quero que você descubra tudo o que puder, exatamente quais peças, quantas, que produtos são afetados, em que roteiros eles estão, com que frequência estão faltando, todas essas coisas. Enquanto isso, vou tentar entrar em contato com Jonah para ver o que ele tem a dizer sobre tudo isso.

Depois que Stacey saiu e enquanto Fran fazia a chamada para localizar Jonah, fiquei parado ao lado da janela da minha sala, ornando para o gramado enquanto pensava. Considerei um bom sinal que os níveis de inventário tivessem baixado depois que implantáramos as medidas novas para tornar os gargalos mais produtivos. Um mês antes, andávamos com dificuldade entre as pilhas de peças nos roteiros que não eram gargalos. Havia pilhas e pilhas e elas continuavam a crescer. Mas alguns dos estoques tinham diminuído nas semanas anteriores da montagem dos produtos. Na semana anterior, pela primeira vez desde que chegara nesta fábrica, podia-se realmente andar pela Unha de montagem sem ter que virar de lado para se espremer entre as pilhas e caixas de inventário. Achei que isso estava bom. Mas, agora acontecera isto...

- Sr. Rogo, disse Fran pelo interfone. Ele está na Unha.

Peguei o fone. - Jonah? Oi. Ouça, temos um problema aqui.

- O que foi? perguntou ele.

Depois que lhe contei os sintomas, Jonah perguntou o que tínhamos feito desde sua visita. Então narrei todos os fatos para ele: colocação do C.Q. na frente dos gargalos, treinamento de pessoal para dar atenção especial às peças dos

eargalos, ativação das três máquinas para suplementar a NCX-10, as regras novas (Je almoço, designação de certas pessoas para trabalharem apenas nos gargalos, aumento do tamanho do lote que passava pelo tratamento térmico, implatação do novo sistema de prioridade na fábrica...

- Novo sistema de prioridade? perguntou Jonah.

- Certo, eu disse, e depois expliquei sobre as etiquetas vermelhas e as etiquetas verdes e como o sistema funcionava.

Jonah disse: - Talvez seja melhor eu dar outra olhada.

Naquela noite, eu estava em casa quando o telefone tocou.

- Oi, disse JuUe quando atendi.

-Oi.

- Eu lhe devo uma desculpa. Sinto pelo que aconteceu sexta-feira à noite. Stacey telefonou paramim aqui. Alex, estou realmente embaraçada. Eu interpretei mal totalmente.

- É, bem... parece que têm havido muitos mal-entendidos entre nós ultima mente.

- Tudo o que posso dizer é que sinto muito. Fui até ai pensando que você ficaria contente em me ver.

- Eu ficaria se você tivesse ficado. Na verdade, se eu soubesse que você vinha, teria vindo para casa depois do trabalho.

- Sei que deveria ter telefonado, mas fiz isso por um impulso.

- Acho que você não deveria ter esperado por mim, eu disse a ela.

- Eu só fiquei pensando que você chegaria em casa a qualquer momento. E, o tempo todo, sua mãe só ficou me olhando "atravessado". Finalmente, ela e as crianças foram dormir e mais ou menos uma hora depois, eu adormeci no sofá até você chegar.

- Bem... amigos novamente?

Pude ouvir o alívio dela.

- Sim, gostaria disso, disse ela. Quando verei você?

Sugeri que tentássemos sexta-feira novamente. Ela disse que não podia esperar tanto. Marcamos um encontro para quarta-feira.

25

Déjà vu. Na manhã seguite, fui novamente ao encontro de Jonah quando ele saía pelo Portão Dois do aeroporto.

Às dez horas, estávamos na sala de reuniões na fábrica. Em volta da mesa, estavam Lou, Bob, Ralph e Stacey. Jonah caminhava à nossa frente.

-Vamos começar com algumas perguntas básicas, disse ele. Em primeiro lugar, vocês determinaram exatamente quais peças estão lhes dando problemas?

Stacey, que estava sentada à mesa com uma verdadeira muralha de papéis à sua volta e parecendo que estava pronta para um jogo cruzado, mostrou uma lista.

Ela disse: - Sim, nós as identificamos. Na verdade, passei a noite procurando por elas e verificando duas vezes os dados sobre o que está acontecendo lá no piso. Acontece que o problema abrange cerca de trinta peças.

Jonah perguntou: - Você tem certeza de que liberou materiais para elas?

-Ah, sim, disse Stacey. Nenhum problema aí. Eles vêm sendo liberados de acordo com o programa. Mas eles não estão chegando à montagem final. Eles estão parados na frente do nosso novo gargalo.

-Espere um momento. Como você sabe que é realmente um gargalo? perguntou Jonah.

Ela disse: - Bem, já que as peças estão presas, apenas imaginei que deveria ser...

-Antes de tirarmos conclusões precipitadas, vamos passar meia hora na fábrica para que possamos descobrir o que está acontecendo, disse Jonah.

Então, demos uma volta na fábrica e, alguns minutos depois, estávamos parados na frente de um grupo de fresadoras. Ao lado delas, estavam pilhas enormes de inventário marcado com etiquetas verdes. Stacey foi até elas e apontou as peças que eram necessárias na montagem final. A maioria das peças estava bem ali e todas tinham etiquetas verdes. Bob chamou o mestre, um "cara" pesado que se chamava Jake, e apresentou para Jonah.

-É, todas essas peças estão paradas aqui há duas, três semanas ou mais, disse Jake.

-Mas nós precisamos delas agora, eu disse. Por que elas não estão sendo processadas?

Jake encolheu os ombros. - Você sabe quais você quer, vamos fazê-las agora mesmo. Mas isso vai contra as regras que você criou naquele sistema de prioridade- Ele apontou para alguns outros paletes de materiais.

- Vê ali? disse Jake. Todos eles têm etiquetas vermelhas. Temos que fazer todos eles antes de tocarmos nas coisas com etiquetas verdes. Foi o que você disse, certo?

Certo. O que estava acontecendo estava ficando claro.

- Quer dizer, disse Stacey, que enquanto os materiais com etiquetas verdes estavam chegando, vocês vinham gastando todo o seu tempo em peças destinadas aos gargalos.

- É, bem, a maior parte dele, disse Jake. Ei, como só temos as mesmas horas em um dia, sabe o que quero dizer?

- Quanto do seu trabalho é de peças para os gargalos? perguntou Jonah.

- Talvez setenta e cinco ou oitenta por cento, disse Jake. Veja, tudo o que vai para o tratamento térmico ou para a NCX-10 tem que passar por aqui primeiro. Enquanto as peças vermelhas continuarem a chegar - e elas não pararam um minuto desde que o sistema novo começou - simplesmente não temos tempo de trabalhar nas peças com etiqueta verde.

Houve um momento de silêncio. Olhei para as peças, para as máquinas e para Jake novamente.

- Que diabo fazemos agora? perguntou Donovan, ecoando meus próprios pensamentos. Alteramos as etiquetas? Tornamos as peças que faltam vermelhas em vez de verdes?

Levantei as mãos em sinal de frustação e disse: - Acho que a única solução é acelerar o processo.

- Não, na verdade, essa não é de maneira nenhuma a solução, disse Jonah, porque, se vocês voltarem a acelerar o processo agora, terão de fazer isso o tempo todo e a situação apenas ficará pior.

- Mas que outra coisa podemos fazer? perguntou Stacey.

Jonah disse: - Primeiro, vamos ver os gargalos, porque existe outro aspecto para o problema.

Antes que pudéssemos ver a NCX-10, vimos o inventário. Ele estava empilhado até onde a maior empilhadeira podia alcançar. Não era apenas uma Montanha, mas uma montanha com muitos picos. As pilhas ali estavam ainda maiores do que antes de identificarmos a máquina como um gargalo. E, presa em «da caixa e em cada palete de peças, estava uma etiqueta vermelha. Em algum lugar atrás de tudo aquilo, com todo o seu tamanho longe de nossa visão, estava a NCX-10.

- Como podemos chegar lá daqui? perguntou Ralph, procurando por uma Passagem através do inventário.

- Aqui, vou lhes mostrar, disse Bob.

E ele nos conduziu através do labirinto de materiais até chegarmos na máquina.

Olhando para todo o estoque em processo à nossa volta, Jonah nos disse: - Sabem, daria um palpite, apenas ao olhar para isto, que vocês têm pelo menos um mês ou mais de trabalho alinhado para esta máquina. E aposto que, se fôssemos até o tratamento térmico, encontraríamos a mesma situação. Digam-me, vocês sabem por que têm uma pilha tão enorme de inventário aqui?

- Porque todo o pessoal antes desta máquina está dando prioridade as peças vermelhas, sugeri.

- Sim, esta é parte da razão, disse Jonah. Mas por que tanto inventário está vindo pela fábrica para ficar bloqueado aqui?

Ninguém respondeu.

- OK, vejo que vou ter que explicar algumas das relações básicas entre gargalos e não gargalos, disse Jonah. Depois ele olhou para mim e disse: - A propósito, Alex, lembra-se de quando eu disse que uma fábrica onde todos estão trabalhando todo o tempo é muito inefídente? Agora você pode ver exatamente sobre o que eu estava falando.

Jonah foi até o posto de C.Q. e pegou um pedaço de giz que os inspetores usam para marcar os defeitos das peças que rejeitam. Ele se ajoelhou no piso de concreto e apontou para a NCX-10.

- Aqui está o seu gargalo, disse ele, a máquina x sei lá o quê. Vou simplesmente chamá-la de "X".

Ele escreveu um X no piso. Depois apontou para as outras máquinas ao longo do corredor.

- E, para mandar peças para X, estão várias máquinas que não são gargalos e empregados, disse ele. Como denominamos o gargalo como X, vamos nos referir a esses não gargalos como recursos T, Agora, para simplificar, vamos apenas considerar um não gargalo em combinação com um gargalo...

Com o giz, ele escreveu no chão:

——

- As peças do produto unem os dois em uma relação unívoca, explicou Jonah, e a seta obviamente indica o Fluxo de peças de um para o outro. Ele acrescentou que podemos considerar qualquer não gargalo que manda peças para X, porque não importa qual escolhemos, o inventário dele tem que ser processado posteriormente

porX.

- Pela definição de não gargalo, sabemos que Y tem capacidade extra. Por causa de sua capacidade extra, Y também atenderá à demanda mais rapidamente do que X, disse Jonah. Vamos dizer que X e Y têm 600 horas por mês disponíveis para produção. Por ela ser um gargalo, vocês precisarão de todas as 600 horas da máquina X para atender à demanda. Mas digamos que vocês precisem apenas de 450 por mês, ou 75 por cento, de Y para manter o fluxo igual à demanda. O que acontece quando Y trabalhou suas 450 horas? Vocês o deixam ficar parado?

Bob disse: - Não, nós encontramos outra coisa para ele fazer.

- Mas Y já atendeu a demanda do mercado, disse Jonah.

- Bem, então deixamos que ele comece o trabalho do mês seguinte, disse Bob.

- E se não houver nada para ele processar? perguntou Jonah.

- Então teremos de liberar mais materiais, disse Bob.

- E esse é o problema, disse Jonah. Pois o que acontece com aquelas horas extras de produção de Y? Bem, aquele inventário tem que ir para algum lugar. Y é mais rápido do que X. E, ao manter Y ativo, o fluxo de peças para X certamente é maior do que o fluxo de peças que sai de X. O que significa...

Ele andou até a montanha de estoque em processo e fez um gesto de alcance total.

- Vocês acabam com isto na frente da máquina X, disse ele. E, quando vocês ficam empurrando mais material do que o sistema pode transformar em ganho, qual é o resultado?

- Excesso de inventário, disse Stacey.

- Exatamente, disse Jonah. Mas e a outra combinação? O que acontece quando X está mandando peças para Y?

Jonah escreveu isso no chão com o giz, desta maneira...

-> Y

- Quantas das 600 horas de Y podem ser usadas de maneira produtiva aqui? perguntou Jonah.

- Apenas 450 horas novamente,disse Stacey.

- Certo, disse Jonah. Se Y está dependendo exclusivamente de X para receber inventário, o número máximo de horas que ele pode trabalhar é determinado pela produção de X. E as 600 horas de X são iguais as 450 horas de Y. Depois de trabalhar essas horas, Y ficará sem inventário para processar. O que, a propósito, é bastante aceitável.

- Espere um minuto, eu disse. Temos gargalos que mandam materiais para não gargalos aqui na fábrica. Por exemplo, o que sai da NCX-10 será processado por um não gargalo. Mas sei que não deixamos os centros de trabalho, que não são gargalos e ficam depois da NCX-10, ficarem parados depois que processaram as peças do gargalo.

Bob disse: - Bem, você está certo. Nós mandamos trabalho para eles de áreas que não são obstruídas pelos gargalos.

- De outros não gargalos, você quer dizer. E você sabe o que acontece quando você mantém Y ativo desta maneira? perguntou Jonah. Veja isto.

Ele desenhou um terceiro diagrama no chão com o giz.

Y > M

X

> mO
N
T
A
G
E
M

- Nesse caso, explicou Jonah, algumas peças não passam por um gargalo; o processamento delas é feito apenas por um não gargalo e o fluxo vai diretamente de Y para a montagem. As outras passam por um gargalo e elas estão na rota de X para a montagem, onde serão combinadas com as peças de Y para formarem um produto acabado.

- Em uma situação real, a rota de Y provavelmente consistiria em um não gargalo alimentando outro não gargalo, que alimenta outro não gargalo e assim por diante, até a montagem final. A rota de X poderia ter uma série de não gargalos alimentando um gargalo, que, por sua vez, alimenta uma série de outros não gargalos. Em nosso caso, disse Jonah, tínhamos um grupo de máquinas não gargalos depois de X, que podia processar tanto da rota de X quanto da rota de Y.

- Mas, para simplificar, representei a combinação com o menor número de elementos, um X e um Y. Não importa quantos não gargalos existam no sistema: o resultado da ativação de Y apenas para mantê-lo ocupado é o mesmo. Por isso, digamos que vocês mantenham X e Y trabalhando continuamente durante todas as horas disponíveis. Qual seria a eficiência do sistema?

- Excelente, disse Bob.

- Não, você está errado, disse Jonah. Porque o que acontece quando todo este inventário de Y chega na montagem final?

Bob encolheu os ombros e disse: - Nós montamos os pedidos e os expedimos.

- De que jeito? perguntou Jonah. Oitenta por cento dos seus produtos exigem pelo menos uma peça de um gargalo. Como você vai substituir a peça do gargalo que ainda não chegou?

Bob coçou a cabeça e disse: - É mesmo... esqueci.

- Por isso, já que não podemos montar, disse Stacey, ficamos novamente com pilhas de inventário. Só que desta vez o excesso de inventário não se acumula na frente de um gargalo; ele forma pilhas na frente da montagem final.

- Sim, disse Lou, e outro milhão de dólares fica parado apenas para manter as rodas virando.

E Jonah disse: - Você vê? Mais uma vez, o não gargalo não determina ò ganho, mesmo trabalhando vinte e quatro horas por dia.

Bob perguntou: - Ok, mas e aqueles vinte por cento dos produtos sem nenhuma peça dos gargalos? Ainda podemos ter grande eficiência com eles.

- Você acha mesmo? perguntou Jonah.

No chão, ele representou isso desta forma...

Y........... > PRODUTO A
X........... > PRODUTO B

- Desta vez, disse ele, X e Y operam de maneira independente um do outro. Ambos estão atendendo a demandas separadas de mercado.

- Quantas das 600 horas de Y o sistema pode usar aqui? perguntou Jonah.

- Todas, disse Bob.

- De maneira nenhuma, disse Jonah. Claro, à primeira vista, parece que podemos usar cem por cento de Y, mas pense novamente.

- Só podemos usar quanto a demanda do mercado pode absorver, eu disse.

- Correto. Por definição, Y tem excesso de capacidade, disse Jonah. Por isso, se você operar Y até o máximo, novamente terá excesso de inventário. E, desta vez, você terminará, não só com excesso de estoque em processo, mas com excesso de produtos acabados. A restrição aqui não está na produção, e sim na capacidade do marketing de vender.

Enquanto ele dizia isto, fiquei pensando sobre os produtos acabados que tínhamos, abarrotando armazéns. Pelo menos dois terços daqueles inventários eram produtos feitos inteiramente com peças de não gargalos. Ao operar os não gargalos

pela "eficiência", tínhamos formado inventários muito além da demanda. E o outro terço de nossos produtos acabados? Eles tinham peças de gargalos, mas a maioria daqueles produtos estava nas prateleiras há alguns anos. Eles estavam obsoletos. Das 1.500 unidades em estoque, seríamos felizes se pudéssemos vender dez por mês. Praticamente, todos os produtos competitivos com peças dos gargalos eram vendidos assim que safam da montagem final. Alguns deles ficavam no armazém por um ou dois dias antes de irem para o cliente, mas, devido às encomendas, não muitos. Olhei para Jonah. Nos quatro diagramas no chão, ele havia acrescentado números, para que juntos ficassem desta forma...

1)Y--> X

2)X-> Y

3)Y--> M
X --> O
N
T
A
G
E
M

4)Y--> PRODUTO
X--> PRODUTO B

Jonah disse: - Nós examinamos quatro combinações lineares envolvendo X e Y. Agora é claro que podemos criar infinitas combinações de X e Y. Mas as quatro na nossa frente são tão fundamentais que não precisamos ir mais além. Pois se as usarmos como blocos de construção, poderemos representar qualquer situação de produção. Não precisamos olhar para trilhões de combinações de X e Y para descobrir o que é universalmente verdadeiro em todas elas; podemos generalizar a verdade simplesmente pela identificação do que acontece em cada um destes quatro casos. Vocês podem me dizer o que observaram de semelhante em todos eles?

Stacey mostrou imediatamente que, em nenhum caso, Y determinava o ganho do sistema. Sempre que era possível ativar Y acima do nível de X, resultava apenas em excesso de inventário, nunca em ganho maior.

- Sim, e se seguirmos esse pensamento até uma conclusão lógica, disse Jonah, poderemos formular uma regra simples que valerá para todos os casos: o nível de utilização de um não gargalo não é determinado por seu próprio potencial, mas sim por alguma outra restrição do sistema.

Ele apontou para a NCX-10.

- Uma das restrições do seu sistema é esta máquina, disse Jonah. Quando vocês *fazem* com que o não gargalo trabalhe mais do que esta máquina, não estão

aumentando a produtividade. Pelo contrário, estão fazendo exatamente o oposto. Vocês estão criando excesso de inventário, que vai contra a meta.

- Mas o que deveríamos fazer? perguntou Bob. Se não mantivermos o pessoal trabalhando, teremos tempo ocioso que diminuirá a nossa eficiência.

- E dai? perguntou Jonah.

Donovan ficou surpreso. - Desculpe, mas por que você diz isso?

- Apenas olhe atrás de você, disse Jonah. Olhe o monstro que você fez. Ele não se criou sozinho. Vocês criaram esta montanha de inventário com suas próprias decisões. E por quê? Por causa da suposição errada de que vocês têm que fazer os empregados produzirem cem por cento do tempo, ou se livrarem deles para "economizar" dinheiro.

Lou disse: - Bem, talvez cem por cento não seja realístico. Vamos apenas dar uma porcentagem aceitável, digamos, noventa por cento.

- Por que noventa por cento é aceitável? perguntou Jonah. Por que não sessenta por cento, ou vinte e cinco? Os números não têm sentido a menos que se baseiem nas restrições do sistema. Com matéria-prima suficiente, você pode manter um empregado ocupado desde agora até a aposentadoria. Mas será que você deveria fazer isso? Não, se você quer ganhar dinheiro.

Então Ralph sugeriu: - O que você está dizendo é que o fato de fazer um empregado trabalhar e o lucro desse trabalho são duas coisas diferentes.

- Sim, e isto está bastante próximo da segunda regra que podemos tirar logicamente das quatro combinações entre X e Y, das quais falamos, disse Jonah. Colocando de maneira precisa, a ativação de um recurso e a utilização de um recurso não são sinónimos.

Ele explicou que, nas duas regras, a "utilização" de um recurso significa fazer uso do recurso de maneira que ele leve o sistema na direção da meta. A "ativação" de um recurso é como apertar o botão para ligar uma máquina; ela opera quer haja ou não algum benefício derivado do trabalho que está fazendo. Por isso, na verdade, a ativação de um não gargalo até o máximo é um ato de máxima burrice.

- E a implicação dessas regras é que não devemos procurar otimizar todos os recursos no sistema, disse Jonah. Um sistema de ótimos localizados não é um sistema ótimo de maneira nenhuma; ele é um sistema muito ineficiente.

- OK, eu disse, mas como o fato de saber isto nos ajuda a fazer com que as peças que estão faltando saiam das fresadoras e cheguem até a montagem final?

Jonah disse: - Pense sobre o inventário formado aqui e nas fresadoras em termos das duas regras sobre as quais acabamos de conversar.

- Acho que vejo a causa do problema, disse Stacey. Estamos liberando

material mais rápido do que os gargalos podem processar.

- Sim, disse Jonah. Vocês estão mandando serviços para o piso sempre que não gargalos ficam sem trabalhos para fazer.

Eu disse: - Certo, mas as fresadoras são um gargalo.

Jonah balançou a cabeça e disse: - Não, elas não são, pode-se ver por todo este excesso de inventário atrás de você. Veja, as fresadoras não são intrinsecamente um gargalo. Vocês as tranformaram em um.

Ele nos disse que, com um aumento no ganho, é possível criar novos gargalos. Mas a maioria das fábricas possui tanta capacidade extra que é necessário um aumento enorme no ganho antes que isto aconteça. Nós só tivéramos um aumento de vinte por cento. Quando eu conversara com ele no telefone, ele achara improvável que um novo gargalo tivesse ocorrido.

O que acontecera foi que, mesmo com o ganho maior, continuamos a carregar a fábrica com inventário como se esperássemos manter todos os nossos empregados ativados o tempo todo. Isso aumentou a carga depositada nas fresadoras e as empurrou para além de suas capacidades. As peças de maior prioridade, com as etiquetas vermelhas, foram processadas, mas as com etiquetas verdes ficaram empilhadas. Por isso, não apenas ficáramos com excesso de inventário na NCX-10 e no tratamento térmico, mas também, devido ao volume de peças no gargalo, bloqueáramos o fluxo em outro centro de trabalho, evitando que as peças do não gargalo chegassem até a montagem.

Quando ele terminou, eu disse: - Certo, vejo agora o erro de nossas atitudes. Você pode nos dizer o que deveríamos fazer para corrigir o problema?

- Quero que todos vocês pensem nisso enquanto voltamos para a sala de reuniões e, depois, vamos conversar sobre o que vocês deveriam fazer, disse Jonah, A solução é razoavelmente simples.

26

A simplicidade da solução não ficou aparente para mim até que cheguei em casa naquela noite. Estava sentado na cozinha com um bloco de papel e um lápis, pensando no que fora sugerido naquele dia, quando Sharon entrou.

- Oi, disse ela quando se sentou.

- Oi, eu disse. O que foi?

- Nada. Só estava imaginando o que você está fazendo.

- Estou trabalhando.

- Posso ajudar?

- Bem... não sei. É meio técnico. Acho que isto vai chatear você.

- Ah. Isso significa que você quer que eu saia?

Fiquei com um sentimento de culpa.

- Não, não se você quiser ficar, disse a ela. Você quer tentar resolver um problema?

- Quero! disse ela, animada.

Eu disse: - Certo. Deixe-me pensar em como explicar isto a você. Você ficou sabendo sobre a excursão em que Dave e eu estivemos?

- Ela não, mas eu sim! disse Dave, entrando correndo na cozinha. Ele parou, deslizando no piso e disse: - Sharon não sabe nada sobre a excursão. Mas eu posso ajudar você.

- Filho, acho que você tem futuro em vendas.

Sharon disse, indignada: - Eu sei sobre a excursão!

- Você não estava lá, disse Dave.

- Eu ouvi todo mundo falando sobre o que aconteceu, disse ela.

- OK,ambos podem trabalhar nisto, eu disse. Este é o problema: temos uma fila de garotos em uma excursão no bosque. Na metade da fila temos Herbie. Já tiramos a mochila das costas de Herbie para ajudá-lo a ir mais rápido, mas ele ainda é o mais lento. Todos querem ir mais rápido que Herbie. Mas, se isso acontecer, a fila vai se dispersar e alguns garotos irão se perder. Por alguma razão, não podemos tirar Herbie da metade da fila. Agora, como evitar que a fila se disperse?

Os dois ficaram pensativos.

- Certo, agora vocês dois vão para a outra sala. Vou lhes dar dez minutos e depois veremos qual de vocês teve a melhor ideia para manter todos juntos na fila.

- O que o vencedor ganha? perguntou Dave.

- Bem... qualquer coisa dentro do possível.

- Qualquer coisa? perguntou Sharon.
- Dentro do possível, repeti.

Então eles sairam e tive dez minutos de paz e tranquilidade. Depois vi os dois rostos no canto da porta.

- Prontos? perguntei.

Eles entraram e se sentaram à mesa comigo.

- Quer ouvir minha ideia? perguntou Sharon.
- Minha ideia é melhor, disse Dave.
- Não é não!
- Ok, já chega! eu disse. Qual é sua ideia Sharon?
- Sharon disse: - Um tambor.
- Como é?
- Você sabe... como em um desfile.
- Ah, sei o que você quer dizer, eu disse, percebendo o que ela tinha em mente. Não existem intervalos em um desfile. Todos seguem o passo.

Sharon sorriu radiante. Dave olhou feio para ela.

- E todos seguem o mesmo passo... de acordo com a batida, eu disse, pensando alto. Claro. Mas como você evita que as pessoas ria frente de Herbie andem mais rápido?
- Você manda Herbie bater o tambor, disse Sharon.

Pensei nisso e disse: - É, nada mau.

- Mas minha ideia é melhor, disse Dave.

Virei-me para ele. - OK, sabidinho, qual é a sua ideia?

- Amarrar cordas em todos.
- Cordas?
- Você sabe, como alpinistas. Você passa uma corda comprida em volta da cintura de todos. Por isso, desta maneira, ninguém é deixado para trás e ninguém pode andar mais rápido sem que todos o façam.
- Hummm... isso é muito bom.

Isso significa que a fila - representando o inventário total da fábrica - nunca poderia estar maior do que a corda. E a corda, é claro, ter um comprimento determinado anteriormente, o que significava que poderíamos controlá-la com precisão. Todos teriam que andar na mesma velocidade. Olhei para Dave, admirando sua criatividade.

- Pensando bem, a corda faz parecer que temos ligações físicas entre todos os equipamentos, eu disse a ele, o que é como uma linha de montagem.
- É, uma linha de montagem, disse Dave. Você não me disse uma vez que uma

Unha de montagem é a melhor maneira de fazer as coisas?

- Bem, sim, é a maneira mais eficiente de produzir. De fato, usamos essa abordagem quando fazemos a montagem final da maioria dos nossos produtos. O problema é que uma linha de montagem não funcionará na fábrica inteira.
- Ah, disse Dave.
- Mas vocês tiveram ideias muito boas. Na verdade, se mudássemos as suas ideias apenas um pouquinho, quase teríamos a solução sugerida para nós hoje.
- Como assim? perguntou Sharon.
- Vejam, para evitar que a fila se disperse, não seria realmente necessário manter todos marchando exatamente no mesmo passo nem manter todos presos à corda, disse a eles. O que realmente temos de fazer é simplesmente evitar que o garoto na frente da fila ande mais rápido do que Herbie. Se pudermos fazer isso, então todos ficarão juntos.
- Então apenas amarramos a corda em Herbie e no garoto da frente, disse Dave.
- Ou talvez Herbie e o garoto na frente da fila tenham sinais, disse Sharon. Quando o garoto na frente andar muito rápido, Herbie diz a ele para esperar ou diminuir o ritmo.
- Está certo, eu disse. Vocês dois resolveram isto.
- Então, o que **nós dois** ganhamos? perguntou Sharon.
- O que vocês querem? eu perguntei. Uma pizza com tudo? Ir ao cinema?

Eles ficaram quietos por um momento.

- O cinema parece uma boa ideia, disse Sharon, mas o que eu gostaria mesmo é que você pudesse fazer mamãe voltar para casa.

Houve um silêncio total.

Dave disse finalmente: - Mas se você não pode, nós entendemos.

- Bem, estou fazendo o possível, eu disse. Enquanto isso, que tal o cinema?

Depois que as crianças tinham ido dormir, fiquei sentado imaginando pela centésima vez se Julie voltaria. Comparado com meus problemas conjugais, o problema do inventário na fábrica parecia simples, ou pelo menos agora parecia simples. Acho que todos os problemas são simples quando você encontra a solução.

Na verdade, faríamos o que meus filhos tinham sugerido. Os Herbies (os gargalos) nos diriam quando mandar mais inventário para o sistema, exceto que usaríamos o auxílio do computador em vez dos tambores e cordas.

Naquele dia, depois que voltamos para a sala de reuniões no prédio dos escritórios, começamos a falar e todos concordamos que estávamos obviamente

liberando material demais. Não precisávamos de cinco ou seis semanas de inventário na frente do gargalo para mantê-lo produtivo.

- Se pudermos reter os materiais para as peças vermelhas em vez de empurrá-los assim que o primeiro não gargalo não tenha nada para fazer, disse Stacey, as fresadoras terão tempo para trabalhar nas peças verdes. E as peças que estão faltando chegarão na montagem sem nenhum problema.

Jonah concordou com a cabeça e disse: - Está certo. O que vocês têm que fazer é encontrar uma maneira de liberar material para as peças vermelhas de acordo com o índice pelo qual os gargalos precisam do material, e rigorosamente nesse índice.

Então eu disse: - Certo, mas como calculamos o tempo de cada liberação de material para que ele chegue no gargalo quando é necessário?

Stacey disse: - Não tenho certeza, mas entendo com o que você está preocupado. Não queremos o problema oposto de nenhum trabalho na frente do gargalo.

- Que diabo, temos pelo menos um mês antes que isso aconteça, mesmo que não liberássemos mais nenhuma etiqueta vermelha de hoje em -diante, disse Bob. Mas sei o que você quer dizer. Se deixarmos o gargalo parado, perderemos ganho.

- O que precisamos, eu disse, é de algum tipo de sinal para se ligar os gargalos ao programa de liberação de materiais.

Então Ralph, para minha surpresa, disse: - Tenho uma sugestão, mas isso é apenas uma ideia. Talvez possamos prever quando liberar material, através de algum tipo de sistema, baseado nos dados que registramos nos dois gargalos.

Perguntei onde ele queria chegar.

Ele disse: - Bem, desde que começamos a registrar dados sobre os gargalos, venho observando que posso prever com várias semanas de antecedência no que cada gargalo estará trabalhando em uma determinada época. Veja, desde que eu saiba exatamente o que está na fila, tenho apenas que tirar a média dos tempos de preparação e de processo de cada tipo de peça e possa calcular quando cada lote deve chegar ao gargalo. Estamos falando apenas de um centro de trabalho, com muito menos dependência, por isso podemos tirar a média das flutuações estatísticas e obter um maior grau de precisão.

Ralph continuou, dizendo que sabia, pela observação, que eram necessárias cerca de duas semanas, mais ou menos um dia ou dois, para o material chegar aos gargalos, vindo das primeiras operações.

- Por isso, ao acrescentar duas semanas aos tempos de preparação e de processo do que está em fila no gargalo - disse Ralph - sei quanto tempo passará até

que o gargalo esteja de fato trabalhando no material que liberamos. E, à medida em que cada lote sair do gargalo, poderemos atualizar nossas informações e calcular a data em que Stacey deverá liberar mais material com etiqueta vermelha.

Jonah olhou para Ralph e disse: - Isso é excelente!

- Ralph, eu disse, isso é fantástico. Qual a precisão que você realmente acha que teremos com isto?

- Diria que teríamos uma precisão dentro de mais ou menos um dia, disse ele. Então, se mantivermos, digamos, três dias de estoque em processo na frente de cada gargalo, deveremos estar seguros.

Todos estavam dizendo para Ralph como estavam impressionados quando Jonah disse: - Na verdade, Ralph, você pode fazer muito mais do que isto com as mesmas informações.

- Como assim? perguntou Ralph.

- Você também pode atacar os problemas de inventário na frente da montagem.

- Você quer dizer que podemos fazer algo sobre o excesso de inventário nas peças do gargalo e também na peças do não gargalo? perguntei.

- Exatamente, disse Jonah.

Mas Ralph disse: - Sinto, pessoal, não tenho certeza de como faria isso.

Então Jonah explicou a ele e a todos nós. Se Ralph podia criar um cronograma para liberar materiais com etiquetas vermelhas, baseado nos gargalos, ele também poderia criar um cronograma para a montagem final. Uma vez que ele soubesse quando as peças do gargalo chegariam à montagem final, poderia calcular de trás para frente e determinar a liberação de materiais de não gargalo ao longo de cada uma das suas rotas. Desta maneira, os gargalos estariam determinando a liberação de todos os materiais na fábrica.

Eu disse: - Sabe, isto vai produzir o mesmo efeito que a mudança dos gargalos para a frente da produção, que era o que eu pretendia que fizéssemos.

- É, isto parece bom, disse Ralph. Mas tenho que avisá-los de que eu não sei quanto tempo vai levar até que possa fazer com que o computador faça tudo isso. Quero dizer, posso ter um cronograma para os materiais com etiquetas vermelhas pronto em pouco tempo. O restante levará algum tempo.

- Ora, vamos lá, Ralphie - disse Bob - um mago do computador como você poderia fazer isto aparecer em segundos.

- Posso fazer alguma coisa aparecer em segundos, disse Ralph, mas não posso prometer que funcionará.

Disse a ele: - Calma; desde que aliviemos a carga nas fresadoras estaremos

I

bem por enquanto. Isso lhe dará tempo para colocar alguma coisa básica no lugar.

- Talvez vocês achem que têm tempo agora para ter calma, disse Jonah, mas tenho que pegar o avião para Chicago daqui a trinta e cinco minutos.

- Droga, murmurei, olhando automaticamente para o relógio. Acho melhor irmos.

Não foi uma partida elegante. Jonah e eu saímos correndo do prédio e eu ultrapassei vários limites de velocidade, sem incidentes, para levá-lo até o aeroporto.

- Digamos que tenho interesse especial em fábricas como a sua, disse Jonah. Por isso, apreciaria se você me mantivesse informado do que acontece.

- Claro, disse a ele. Sem problemas. Na verdade, eu tinha planejado fazer isso.

- Bom, manterei contato.

E, com isto, ele saiu do carro e, com um aceno, passou correndo pelas portas do terminal. Não recebi nenhum telefonema, por isso supus que ele conseguira.

Quando cheguei no trabalho na manhã seguinte, tivemos uma reunião sobre como implantar aquela abordagem. Mas, antes que começássemos a falar nisso, Bob Donovan chamou nossa atenção para um fato importante. Ele disse:

- Sabem, podemos estar caminhando para um problema enorme.

- O que é? perguntei.

- O que acontece se a eficiência da fábrica inteira diminuir?

- Bem, acho que esse é um risco que teremos de correr.

- É, mas parece que vamos ter um monte de pessoas paradas se fizermos isto.

- Sim, poderíamos ter algumas pessoas sem nada para fazer de vez em quando, admiti.

- Então deveríamos apenas deixar todos parados lá?

- Por que não? perguntou Stacey. Uma vez que a pessoa já esteja na folha de pagamento, não vai nos custar muito mais mandá-la ficar parada. O fato de alguém produzir peças ou esperar alguns minutos não aumenta nossa despesa operacional. Mas o excesso de inventário... isso sim retém muito dinheiro.

- OK, disse Bob, mas e o relatório? Parece-me que , no fim do mês, quando Bill Peach estiver pronto para decidir se continuamos trabalhando ou fechamos, ele não vai ficar muito confiante em nós ao ver que nossa eficiência caiu. Ouvi dizer que eles desaprovam isso na sede.

A sala ficou em silêncio. Depois Lou disse: - Ele tem razão, Alex. Ouvi o barulho do ar condicionado por um momento.

- Está bem, veja, eu disse finalmente. Se não formos em frente com um sistema de reter inventário e liberá-lo de acordo com os gargalos, estaremos

deixando passar uma oportunidade importante de melhorar o desempenho e salvar a fábrica. E eu não vou ficar parado e deixar as coisas acontecerem apenas para manter um padrão que obviamente causa mais impacto na política gerêncial do que nos resultados. Eu digo para seguirmos em frente com isto. E, se a eficiência cair, paciência.

Depois dessas bravas palavras, que tanto lembraram o Almirante Farragut e a sua ordem de "Acabem com todos os torpedos", os outros ficaram um pouco confusos.

- E, Bob, se houver muito tempo ocioso ali, não atormente ninguém, apenas certifique-se de que isso não vai aparecer no relatório de eficiência do próximo mês, OK?

- Você manda chefe.

27

-... Para concluir, digo que se não fosse o aumento nos rendimentos, gerado no último mês pela fábrica de Bearington e seus produtos, as perdas da Divisão UniWare teriam se estendido pelo sétimo mês consecutivo. Todas as outras operações de produção na divisão apresentaram apenas lucros marginais no desempenho ou mantiveram perdas. Apesar do melhoramento em Bearington e do fato de que, como resultado, a divisão registrar seu primeiro lucro operacional deste ano, ainda temos um longo caminho a percorrer antes de voltarmos a uma posição financeira sólida.

Depois de dizer isto, Ethan Frost esperou que Bill Peach inclinasse a cabeça e se sentou. Eu estava sentado à metade da mesa comprida, onde todos os gerentes das fábricas estavam reunidos. À direita de Peach, estava Hilton Smyth, com um olhar furioso para mim como resultado do elogio de Frost à minha fábrica. Relaxei na poltrona e, por alguns momentos, permiti-me contemplar a vista pela janela de vidro laminado, uma cidade ensolarada em um dia de começo do verão.

O mês havia terminado. Com exceção do problema da falta das peças do não gargalo, a qual já tinha desaparecido, ele fora um mês excelente. Estávamos calculando os tempos de liberação de todos os materiais de acordo com o sistema novo que Ralph Nakamura desenvolvera, que era regido pela velocidade dos gargalos. Ele tinha um terminal de dados nos dois gargalos, por isso, à medida em que o inventário era processado, as informações mais recentes eram passadas diretamente para a base de dados da fábrica. Com o sistema novo, estávamos começando a ver resultados excelentes.

Ralph fizera uma pequena experiência com o sistema e logo descobríramos que podíamos prever em um dia, mais ou menos, quando uma remessa sairia da fábrica. Baseados nisto, conseguimos fazer um relatório para o marketing relacionando todos os pedidos dos clientes e as datas em que seriam expedidos. (Não sei se alguém do marketing acreditou realmente naquele relatório, mas até então ele estava bastante preciso.)

- Rogo, disse Peach, parece que você foi o único entre nós que conseguiu algum melhoramento. Por isso, deixaremos você começar a apresentação dos relatórios.

Abri a pasta com o relatório e comecei a apresentação dos pontos de maior interesse. Segundo quase todos os padrões, tivéramos um mês bom. Os níveis de inventário haviam baixado e estavam continuando a baixar rapidamente. A retenção

de alguns materiais significou que não estávamos mais repletos de estoque em porcesso. As peças estavam chegando nos gargalos quando deviam, e o fluxo através da fábrica estava muito mais uniforme do que antes.

E o que acontecera com a eficiência? Bem, inicialmente ela caiu, quando omeçamos a reter matéria-prima na fábrica, mas não tanto quanto temíamos que ria, pois estávamos consumindo o excesso de inventário. Mas, com a elevação do adice de remessas, aquele excesso desaparecera rapidamente. E, como estávamos leçando a liberar novamente material para os não gargalos, a eficiência estava tando a subir. Donovan até me dissera confidencialmente que achava que, no uturo, os números reais seriam quase os mesmos que antes.

A melhor notícia foi que tínhamos tirado todo o atraso dos pedidos. Por mais surpreedente que pudesse parecer, estávamos completamente em dia. Por isso, o serviço ao cliente tinha melhorado. O ganho estava alto. Estávamos no caminho de volta. Pena que o relatório padrão que havíamos preparado não pudesse começar 1 a contar a estória inteira do que estava realmente acontecendo.

Quando terminei, olhei para a ponta da mesa e vi Hilton Smyth cochichando alguma coisa para Bill Peach. Por alguns momentos, houve silêncio em volta da mesa. Depois Bill inclinou a cabeça para Hilton e disse:

- Bom trabalho, Alex.

Depois de dizer isso secamente, Bill pediu para outro gerente entregar o relatório. Eu me encostei na cadeira, ligeiramente irritado por Peach não ter sido mais positivo, por não ter me elogiado mais da maneira que Frost indicara que ele deveria. Eu entrara ali sentindo que tínhamos realmente dado a volta por cima na fábrica. E acho que esperava um pouco mais do que um "bom trabalho", um tapinha nas costas.

Mas depois, tive de lembrar a mim mesmo que Peach não sabia da extensão da mudança. Será que ele deveria saber? Será que deveríamos contar a ele? Lou me perguntara sobre isto. E eu dissera que não: que deveríamos adiar mais um pouco. Poderíamos ter ido até Bill Peach e feito uma apresentação para ele, colocando todas as nossas cartas na mesa e deixando-o decidir. Na verdade, era exatamente isso que faríamos depois. Mas ainda era cedo para isso. E acho que eu tinha uma boa razão.

Eu trabalhei com Bill Peach durante anos; eu o conhecia muito bem. Ele era um homem inteligente, mas não inovador. Alguns anos antes, talvez nos tivesse deixado continuar com isto durante algum tempo. Mas não atualmente. Eu tinha a sensação de que se fôssemos até ele agora, ele torceria o nariz e me diria para administrar a fábrica segundo os métodos de contabilidade de custo em que ele

acreditava.

Eu tinha que esperar pelo momento propício, para poder ir até ele com alguma prova concreta de que minha maneira (na verdade, a maneira de Jonah) era a que realmente funcionava. Era cedo demais para isso. Tínhamos infringido muitas regras para contar a estória inteira.

Mas será que teríamos tempo? Era isso o que eu continuava a me perguntar. Peach não tinha feito a ameaça de fechar a fábrica voluntariamente. Pensei que ele diria algo (pública ou particularmente) depois deste relatório, mas ele não disse. Olhei para ele na ponta da mesa. Ele parecia distraído, diferente dele mesmo. Os outros falavam e ele parecia apenas um pouco interessado. Parecia que Hilton estava lhe dizendo o que falar. O que será que havia com ele?

A reunião foi suspensa por volta das 14 horas e, nesse momento, decidi ter uma conversa particular com Peach, caso conseguisse. Eu o segui pelo corredor desde a sala de reuniões e o interpelei. Ele me convidou a entrar em sua sala.

- Então, quando você vai nos tirar do gancho? perguntei a ele depois que a porta fora fechada.

Bill se sentou em uma grande poltrona estofada e eu à sua frente. Sem a mesa entre nós, foi uma conversa agradável e informal.

Bill me olhou direto nos olhos e disse: - O que faz você pensar que vou?

- Bearington está no caminho de volta, disse a ele. Podemos fazer a fábrica ganhar dinheiro para a divisão.

- Será que pode? Olhe, Alex, vocês tiveram um mês bom. Esse é um passo na direção certa. Mas será que vocês podem nos dar um segundo mês bom? E um terceiro e quarto? É isso que estou esperando para ver.

- Você os terá.

- Vou ser franco. Ainda não estou convencido de que isto não foi apenas "fogo de palha". Vocês tinham diversas encomendas atrasadas. Era inevitável que as expedissem. O que vocês fizeram para reduzir os custos? Nada que eu possa ver. Vai ser necessária uma redução de dez ou quinze por cento na despesa para tornar a fábrica lucrativa a longo prazo.

Senti o coração apertar. Finalmente disse: - Bill, se no próximo mês tivermos outro melhoramento, será que você pode pelo menos adiar a recomendação de fechar a fábrica?

Ele balançou a cabeça. - Terá que ser um melhoramento maior do que você nos deu neste período passado.

- Quanto?

A META

- Apenas me dê quinze por cento a mais no resultado do que você me deu neste mês.

Concordei com a cabeça. - Acho que podemos fazer isso, disse - e observei a surpresa momentânea no rosto de Peach.

Depois ele disse: - Ótimo. Se você puder fazer isso e continuar fazendo, manteremos Bearington em funcionamento.

Sorri. Se fizermos isto para você, pensei, você seria um idiota fechando a fábrica.

Peach se levantou, era o fim de nossa conversa.

Passei voando com o Buick pela entrada para a interestadual, pisando até o fim no acelerador e com o rádio ligado bem alto. A adrenalina estava sendo lançada. Na minha mente, os pensamentos estavam indo mais rápido do que o carro.

Dois meses antes, eu imaginei que, àquela altura, talvez eu estivesse enviando currículos. Mas Peach acabara de dizer que se tivéssemos outro mês bom, ele deixaria a fábrica ficar aberta. Estávamos chegando lá. Poderíamos conseguir realizar isto. Apenas mais um mês.

Mas quinze por cento?

Devoramos nossas encomendas de pedidos a um índice fantástico. E, ao fazer isso, conseguimos expedir um volume tremendo de produtos, tremendo em qualquer comparação: com o último mês, com o último trimestre, com o último ano. Isso nos tinha dado uma grande onda de rendimento e isso parecera sensacional nos livros. Mas tínhamos expedido todos os atrasos e estávamos expedindo pedidos novos muito mais rápido do que antes...

A sensação se aproximou de mim, de que eu estava realmente em sérias dificuldades. Diabo, onde eu iria conseguir os pedidos que me dariam quinze por cento extra?

Peach não estava pedindo apenas outro mês bom; ele estava exigindo um mês incrível. Ele não tinha prometido nada; eu tinha, e provavelmente demais. Eu estava tentando lembrar dos pedidos programados para as semanas seguintes, e também calcular de cabeça se teríamos o volume de negócios necessários para o aumento no resultado que Peach queria ver. Tive a sensação assustadora de que não seria suficiente.

OK, poderia expedir antes do cronograma. Poderia pegar os pedidos programados para as primeiras semanas do mês seguinte e expedi-los naquele mês.

Mas o que faria depois disso? Eu estava nos colocando em um buraco enorme no qual não teríamos nada para fazer. Nós precisávamos de mais negócios.

Imaginei onde Jonah estaria agora. Olhei para o velocímetro e vi, para minha surpresa, que estava indo a cento e trinta. Diminui a marcha. Afroxei a gravata. Não fazia sentido me matar tentando voltar para a fábrica. Na verdade, vi que, na hora que eu chegasse lá, já seria hora de ir para casa.

Naquele exato momento, passei por uma placa que dizia que eu estava a três quilómetros de interligação para a estrada até Forest Grove. Bem, por que não? Não via Julie nem as crianças há alguns dias. Desde o começo das férias, as crianças estavam com Julie e os pais dela.

Peguei a interligação e, depois, a saída seguinte. Parei num posto de gasolina e liguei para o escritório. Fran atendeu e eu lhe disse duas coisas: Primeiro, dizer a Bob, Stacey, Raplh e Lou que a reunião tinha sido boa para nós. E, segundo, disse a ela para não esperar que eu aparecesse naquela tarde.

Quando cheguei na casa dos Barnett, tive uma recepção agradável. Passei um bom tempo apenas conversando com Sharon e Dave. Então Julie sugeriu que déssemos "um passeio, pois a tarde estava agradável.

Enquanto eu estava abraçando Sharon para me despedir, ela sussurou no meu ouvido: - Papai, quando vamos para a casa juntos?

- Muito breve, espero, disse a ela.

Apesar da garantia que lhe dera, a pergunta de Sharon não saiu de minha cabeça. Eu estava imaginando a mesma coisa.

Julie e eu fomos até o parque e, depois de andar por algum tempo, sentamos em um banco junto ao rio. Sentamos sem dizer nada por alguns momentos. Ela me perguntou se havia algo de errado e lhe falei sobre a pergunta de Sharon.

- Ela me pergunta isso o tempo todo, disse Julie.

- Mesmo? O que você diz a ela?

- Digo a ela que estaremos em casa muito breve.

Eu ri. - Foi o que eu disse. Você está falando sério?

Ela ficou em silêncio por um momento. Finalmente, ela sorriu para mim e disse sinceramente: - Foi ótimo ter você aqui nas últimas semanas.

- Obrigado. O sentimento é mútuo.

Ela pegou minha mão e disse: - Mas... sinto muito, Alex. Voltar para casa ainda me preocupa.

- Por quê? Estamos nos dando muito melhor agora. Qual é o seu problema?

- Olhe, nós estamos nos divertindo muito. E isso está sendo bom. Eu precisava mesmo disto com você. Mas se voltarmos a viver juntos, você sabe o que vai acontecer, não? Tudo ficará bem por uns dois dias. Mas daqui a uma semana

estaremos tendo as mesmas brigas. E daqui a um mês, ou seis meses, ou daqui a um ano ... bem, você sabe o que quero dizer.

Suspirei. - Julie, foi tão ruim assim viver comigo?

-Alex, não foi ruim. Apenas foi... não sei. Você não estava prestando atenção em mim.

-Mas eu estava tendo muitos problemas no trabalho. Durante um tempo, eu tive que dar tudo de mim. O que você esperava de mim?

-Mais do que estava sendo. Sabe, enquanto cresci meu pai chegava em casa à mesma hora. A família inteira sempre estava junta nas refeições. Ele passava as noite em casa. Com você, eu nunca sei o que está acontecendo.

-Você não pode me comparar com seu pai. Ele é dentista. Depois da última restauração do dia, ele pode trancar a porta e ir embora. Meu trabalho não é assim.

-Alex, o problema é que você não é assim. Outras pessoas vão para o trabalho e voltam para casa nas mesmas horas.

-Sim, em parte você está certa. Não sou como as outras pessoas, admiti. Quando me envolvo em alguma coisa, fico realmente envolvido. E talvez isso tenha a ver com a maneira como eu fui criado. Veja a minha família, raramente estávamos juntos nas refeições. Alguém sempre tinha que ficar na mercearia. Era uma regra do meu pai: o negócio era o que nos alimentava, por isso, ele vinha primeiro. Todos nós entendemos isso e todos trabalhávamos juntos.

-E o que isso prova, a não ser que nossas famílias eram diferentes? Estou lhe falando sobre algo que me aborrecia tanto e durante tanto tempo que eu nem mesmo tinha certeza se ainda o amava.

-E o que faz você ter certeza de que me ama agora?

- Você quer outra briga? ela perguntou.

Olhei para o outro lado e disse:

- Não, eu não quero brigar.

Ouvi-a suspirar. Depois ela disse: - Você vê? Nada mudou...

Nenhum de nós disse uma palavra por alguns momentos. Julie se levantou e andou até o rio. Por um segundo, parecia que ia fugir. Ela não fugiu. Voltou, sentou no banco e disse:

- Quando eu tinha dezoito anos, tinha tudo planejado: faculdade, licencia tura, uma casa, filhos, nessa ordem. Todas as decisões tinham sido tomadas. Eu sabia que tipo de porcelana queria. Sabia os nomes que queria para as crianças. Sabia qual deveria ser a aparência da casa e de que cor o tapete deveria ser. Tudo estava certo. E era muito importante que eu tivesse tudo isso. Mas agora... eu tenho tudo isso, mas de certa forma tudo está diferente. Nada disso parece ter importância.

- Julie, por que sua vida tem que estar de acordo com esta... esta imagem perfeita que você tem na sua cabeça? Você sabe pelo menos por que você quer essas coisas?

- Porque foi assim que eu cresci. E você? Por que você tem essa grande carreira? Por que você se sente obrigado a trabalhar vinte e quatro horas por dia?

Silêncio.

Depois ela disse: - Sinto muito. Eu apenas estou muito confusa.

- Não, tudo bem. Foi uma boa pergunta. Não tenho ideia de porque não ficaria satisfeito em ser um comerciante, ou um funcionário de escritório das 9 às 17 hs.

- Alex, por que simplesmente não tentamos esquecer tudo isto?

- Não,não penso assim. Acho que deveríamos fazer o contrário. Deveríamos começar fazer outras perguntas.

Julie me olhou cética e perguntou: - O que por exemplo?

- Por exemplo, o que o nosso casamento deveria fazer por nós? Minha ideia da meta de um casamento não é só viver em uma casa perfeita onde tudo acontece segundo um relógio. Essa é a meta para você?

- Tudo o que estou pedindo é um pouco de segurança de meu marido. E que estória é essa de meta? Quando se está casado, se está casado simplesmente. Não existe meta.

- Então por que se casar?

- Você se casa por causa do compromisso... por causa do amor... por causa de todas as razões porque todos se casam. Alex, você está fazendo uma porção de perguntas idiotas.

- Idiotas ou inteligentes, eu as estou fazendo porque estamos vivendo juntos há quinze anos e não entendemos claramente o que nosso casamento deveria fazer., ou se tornar... ou nada! disse nervoso. Nós estamos apenas passando pela vida, fazendo o que todo mundo faz. E acontece que nós dois temos suposições muito diferentes de como nossas vidas deveriam ser.

- Meus pais estão casados a trinta e sete anos e eles nunca fizeram perguntas. Ninguém nunca pergunta: Qual é a meta de um casamento? As pessoas simples mente se casam porque estão apaixonadas.

- Ah. Bem, isso explica tudo, não.

- Alex, por favor não faça essas perguntas. Elas não têm respostas. E se continuarmos a conversa desta maneira, vamos arruinar tudo. Se esta é sua maneira de dizer que está reconsiderando sobre nós...

- Julie, não estou reconsiderando nada. Mas você é a única que não consegue

entender o que há de errado conosco. Talvez se você tentasse pensar nisto de maneira lógica em vez de simplesmente nos comparar com os personagens de um romance...

- Eu não leio romances.

- Então de onde você tirou essa ideias de como um casamento deveria ser?

Ela não disse nada.

- Tudo o que estou dizendo é que deveríamos jogar fora, por enquanto todos os preconceitos que temos sobre casamento e apenas olharmos para como estamos agora, eu disse a ela. Depois, deveríamos imaginar o que queremos que aconteça e ir nessa direção.

Mas Julie não parecia estar ouvindo. Ela se levantou.

- Acho que é hora de voltarmos, disse ela.

No caminho de volta para a casa dos Barnett, estávamos quietos como dois "icebergs" em pleno inverno, os dois se deixando levar. Eu olhava para um lado da rua. Julie olhava para outro. Quando passamos pela porta, a Sra. Barnett me convidou para jantar, mas eu disse que precisava ir. Despedi-me das crianças, acenei para Julie e saí.

Eu estava entrando no Buick quando a ouvi vir correndo atrás de mim.

- Vejo você de novo no sábado? perguntou ela.

Sorri um pouco. - Sim, claro. Parece uma boa ideia.

- Sinto muito pelo que aconteceu.

- Acho que apenas temos que continuar tentando até acertarmos tudo.

Ambos começamos a sorrir. Depois fizemos algumas daquelas coisas agradáveis que fazem com que uma briga quase se justifique.

28

Cheguei em casa na hora em que o sol estava começando a se pôr. O céu estava cor de rosa. Quando estava destrancando a porta da cozinha, ouvi o telefone tocar. Corri para atendê-lo.

- Bom dia, disse Jonah.

- Dia? pela janela, vi que o sol estava quase abaixo da Unha do horizonte. Ri. - Estou assistindo ao pôr do sol. De onde **você** está telefonando?

- Cingapura.

-Ah.

- A propósito, daqui do hotel, estou assistindo ao nascer do sol. Alex, eu não queria telefonar para você em casa, mas não vou poder falar com você novamente durante algumas semanas.

- Por que não?

- Bem, é uma longa estória e não posso contá-la agora. Mas tenho certeza de que teremos oportunidades de falar sobre ela algum dia.

- Entendo... Imaginei o que estaria acontecendo e disse: - É pena. Isso me deixa em um aperto, porque eu ia justamente pedir sua ajuda novamente.

- Alguma coisa errada?

- Não. No geral, tudo está indo muito bem, do ponto de vista das operações. Mas eu acabei de ter uma reunião com o vice-presidente da divisão e ele me disse que a fábrica tem que apresentar um melhoramento ainda maior.

- Vocês ainda não estão ganhando dinheiro?

- Sim, estamos ganhando dinheiro, mas precisamos acelerar o melhoramento para evitar que a fábrica feche.

Ouvi uma risadinha do outro lado da linha e Jonah disse: - Se eu fosse você, não me preocuparia muito com o fechamento.

- Bem, pelo que o chefe da divisão me disse, a possibilidade de um fechamento é real. E até que ele diga o contrário, não posso deixar de levar isso a sério.

- Alex, se você quer melhorar ainda mais a fábrica, estou com você o tempo todo. E, já que não terei oportunidade de conversar com você por algum tempo, vamos fazê-lo agora. Diga-me tudo o que está acontecendo.

Assim fiz. Depois, imaginando se tínhamos atingindo algum limite na teoria, perguntei a ele se havia outra coisa que pudéssemos tentar.

- Outra coisa? disse ele. Acredite, nós estamos apenas começando. Agora, isto é o que sugiro.

A META

Bem cedo na manhã seguinte, eu estava no escritório, pensando no que Jonah me dissera. Do lado de fora, estava nascendo o dia que ele já havia visto em Cingapura. Saí para pegar uma xícara de café e encontrei Stacey ao lado da máquina.

- Olá, disse ela. Soube que tudo correu bem para nós na sede ontem.

- Bem, não foi mau, disse. Temo que ainda tenhamos uma estrada a percorrer antes de convencermos Peach que estaremos bem a longo prazo. Mas eu falei com Jonah ontem à noite.

- Você contou sobre o nosso progresso?

- Sim e ele sugeriu que tentássemos o que chamou de "próximo passo lógico".

Vi um sorriso nervoso no rosto dela. - O que é isso?

- Reduzir nosso tamanho de lote pela metade onde não é gargalo, disse.

Stacey deu um passo para trás enquanto pensava nisto.

- Mas por quê? perguntou ela.

Disse com um sorriso: - Porque, no final, ganharemos mais dinheiro.

- Não entendo. Como é que isso vai nos ajudar?

- Ei Stacey, você é encarregada do controle de inventário. Diga-me o que aconteceria se reduzíssemos o tamanho do lote pela metade.

Ela ficou pensando por alguns momentos enquanto tomava goles de café. Depois franziu a testa, concentrando-se. E disse: - Se reduzirmos o tamanho do lote pela metade, acho que, a qualquer instante, teremos metade do estoque em processo no piso. Acho que isso significa que precisaremos apenas da metade do investimento no estoque em processo, para manter a fábrica funcionando. Se pudermos colocar isso em prática com nossos fornecedores, poderemos reduzir todo nosso inventário pela metade e, ao reduzir pela metade, reduziremos a quantidade de dinheiro bloqueado em qualquer tempo, o que aliviará a pressão no fluxo de caixa.

Fiquei concordando com a cabeça cada vez que ela terminava uma frase e finalmente disse: - Está certo. Esse é um conjunto de benefícios.

Ela disse: - Mas para colher esse benefícios completamente teremos de pedir aos nossos fornecedores para aumentarem a frequência de entregas para nós e reduzirem a quantidade de cada entrega. Isso precisará de alguma negociação através do setor de compras e não tenho certeza de que todos os fornecedores concordarão com isso.

- Essa é uma coisa em que podemos trabalhar. No fim, eles concordarão porque será para benefício deles também.

- Mas se passarmos para tamanhos menores de lotes - disse ela, olhando de lado para mim, com cinismo - será que isso não significa que precisaremos fazer

mais preparações no equipamento?

- Claro, eu disse. Mas não se preocupe com isso.

- Não...?

- É, não se preocupe com isso.

- Mas Donovan...

- Donovan ficará bem mesmo, com mais preparações. E, enquanto isso, existe outro conjunto de benefícios, além desse que você citou, que poderemos obter quase imediatamente.

- Qual é? ela perguntou.

- Você quer mesmo saber?

- Claro que sim.

- Certo. Organize uma reunião com os outros e direi a todos ao mesmo tempo.

Por ter passado para ela a tarefa de organizar a reunião, Stacey se vingou de mim marcando-a ao meio dia, no restaurante mais caro da cidade - com almoço por minha conta, é claro.

- O que eu poderia fazer? perguntou ela enquanto nos sentávamos à mesa. Era a única hora em que todos estavam livres, certo, Bob?

- Certo, concordou Bob.

Não fiquei irritado. Dadas a qualidade e a quantidade de trabalho que essas pessoas tinham tido anteriomente, não podia reclamar por pagar a conta do almoço. Comecei logo a contar a todos sobre o que Stacey e eu havíamos conversado pela manhã e levei a conversa para o outro conjunto de benefícios.

Parte do que Jonah me dissera na noite anterior ao telefone tinha a ver com o tempo que uma peça permanece dentro da fábrica. Se você considerar o tempo total desde o momento em que o material entra na fábrica até o minuto em que ele sai como parte de um produto acabado, pode dividir esse tempo em quatro elementos.

Um deles é a preparação, o tempo que a peça gasta esperando por um recurso, enquanto ele está sendo preparado para trabalhar a peça.

Outro é o tempo do processo, que é o tempo que a peça gasta esperando para ser transformada em uma forma nova e mais valiosa.

Um terceiro elemento é o tempo na fila, que é o tempo que a peça gasta na fila de um recurso enquanto ele está trabalhando outra peça.

O quarto elemento é o tempo de espera, que é o tempo que a peça espera, não por um recurso, mas por outra peça, para que elas possam ser montadas juntas.

Conforme Jonah mostrara na noite anterior, a preparação e o processo são

uma parte pequena do tempo total decorrido para qualquer peça. Mas a fila e a espera muitas vezes consomem tempo demais - na verdade, a maioria do tempo decorrido que a peça gasta dentro da fábrica.

Para as peças que passam por gargalos, a fila é a parte dominante. A peça fica parada na frente do gargalo durante longo tempo. Para as peças que passam apenas por não gargalos, a espera é dominante, porque elas esperam na frente da montagem por peças que virão dos gargalos. O que significa que, em cada caso, são os gargalos que determinam o tempo decorrido. O que, por sua vez, significa que os gargalos determinam o inventário, bem como o ganho.

Vínhamos definindo os tamanhos dos lotes segundo uma fórmula de lote económico. Na noite anterior, Jonah me dissera que, embora não tivesse tempo para explicar as razões pelo telefone, essa fórmula tinha várias suposições erradas por trás dela. Em vez disso, ele me pediu para considerar o que aconteceria se reduzíssemos o tamanho dos lotes pela metade das quantidades atuais.

Se reduzirmos o tamanho dos lotes pela metade, também reduziremos pela metade o tempo necessário para processar um lote. Isso significa que reduziremos a fila e a espera pela metade também. Ao reduzirmos as duas metades, reduziremos em mais ou menos à metade o tempo total que as peças ficam na fábrica. Reduza o tempo que as peças ficam na fábrica e...

- Nosso "lead time" total se condensa, expliquei. E, com menos tempo gasto parado em uma pilha, a velocidade do fluxo das peças aumenta.

- E, com a circulação mais rápida dos pedidos, os clientes recebem suas encomendas mais rápido, disse Lou.

- Não apenas isso, disse Stacey, mas com "lead times" mais curtos, podemos responder mais rápido.

- Certo! disse. Se pudermos responder mais rápido ao mercado, conseguiremos uma vantagem competitiva.

- Isso significa que mais clientes virão até nós porque podemos entregar mais rápido, disse Lou.

- Nossas vendas aumentam! disse.

- E também as nossas bonificações! disse Stacey.

- Ei! Esperem um momento! disse Bob.

- Qual é o problema? perguntei.

- E o tempo de preparação? disse ele. Reduza o tamanho dos lotes pela metade e você dobrará o número de preparações. E o trabalho direto? Temos que economizar nas preparações para manter os custos baixos.

- OK, sabia que este assunto ia surgir, disse a eles. Agora vejam, é hora de

pensar nisto cuidadosamente. Jonah me disse ontem à noite que existe uma regra correspondente àquela sobre uma hora perdida em um gargalo. Lembram disso? Um a hora perdida em um gargalo é uma hora perdida no sistema inteiro.

- Sim, eu me lembro, disse Bob.

Eu disse: - A regra que ele me passou ontem à note é que uma hora economizada em um não gargalo é uma miragem.

- Uma miragem! disse ele. O que você quer dizer uma hora economizada em um não gargalo é uma miragem? Uma hora economizada é uma hora economizada!

- Não, não é, disse a ele. Desde que começamos a reter material para o piso até que os gargalos estivessem prontos para ele, os não gargalos ficaram algum tempo parados. Está perfeitamente certo o fato de termos mais preparações nos não gargalos, porque tudo o que estamos fazendo é reduzir o tempo que as máquinas ficariam paradas. A economia de preparações em não gargalos não torna o sistema nem um pouco mais produtivo. O tempo e o dinheiro economizados são uma ilusão. Mesmo que dobrássemos o número de preparações, isso não consumiria todo o tempo ocioso.

-OK,OK, disse Bob. Acho que entendo o que você quer dizer. Em primeiro lugar, Jonah disse para reduzirmos o tamanho dos lotes pela hietade. Depois ele sugeriu que eu fosse imediatamente até o marketing e os convencesse a fazer uma nova campanha que prometerá aos clientes entregas mais rápidas. - Será que consiguiremos? perguntou Lou.

Disse a eles: - Nossos "lead times" já se condensaram consideravehnente em relação ao que eram antes, graças ao sistema de prioridade e ao fato de tornar os gargalos mais produtivos. Já reduzimos o "lead time" de cerca de três ou quatro meses para dois meses ou até menos. Se reduzirmos o tamanho dos lotes pela metade, com que rapidez vocês acham que poderemos responder?

Houve uma eternidade de hesitação enquanto isto foi discutido. Finalmente, Bob admitiu: - OK, se reduzirmos o tamanho dos lotes pela metade, isso significa que ele deverá levar a metade do tempo que leva agora. Por isso, em vez de seis a oito semanas, ele levará cerca de quatro semanas...talvez até três semanas, em muitos casos.

- Suponham que eu vá até o marketing e diga a eles para prometerem aos clientes entregas em três semanas? disse.

- Ei! Espere aí! disse Bob.

- É, dê-nos uma chance! disse Stacey.

- Certo, quatro semanas então, disse. Isso é razoável, não?

- Para mim parece razoável, disse Ralph.

- Bem...OK,disse Stacey.

- Acho que devemos arriscar, disse Lou.

- Então, você quer entrar nisso conosco? perguntei a Bob.

Bob se recostou na cadeira e disse: - Bem... sou todo a favor de bonificações maiores. Que diabo. Vamos tentar.

Na sexta-feira de manhã, o Buick e eu estávamos correndo novamente pela Interestadual a caminho da sede. Cheguei na cidade na hora que o sol estava batendo nas janelas do prédio da UniCo e refletindo uma luz ofuscante. Na verdade, isso era muito bonito. Por um momento, isso afastou o nervosismo dos meus pensamentos. Eu tinha uma reunião marcada com Johnny Jons no escritório dele. Quando telefonei, ele estava bastante disposto a me ver, mas não parecia muito entusiasmado sobre o que eu dissera que queria conversar. Senti que precisaria de toda a minha habilidade para convencê-lo a concordar com o que queríamos fazer. Por isso, peguei-me roendo as unhas durante a viagem.

Jons não tinha realmente uma mesa na sala dele. Ele tinha uma mesa de vidro apoiada em pés de cromo. Acho que isso era para que todos pudessem ver bem seus sapatos Gucci e suas meias de seda - que ele mostrava quando se recostava na poltrona, entrelaçava os dedos e os colocava atrás da cabeça.

Ele disse: - Então... como vai tudo?

- Tudo vai muito bem agora, disse. Na verdade, é por isso que eu queria falar com você.

Jons assumiu imediatamente uma expressão impossível.

- Certo, ouça, disse a ele, vou mostrar minhas cartas para você. Não estou exagerando quando digo que tudo está indo bem. Está mesmo. Como você sabe, nós nos livramos do atraso nos nossos pedidos. No início da semana passada, a fábrica começou a produzir estritamente para cumprir as datas projetadas de entrega.

Jons concordou com a cabeça e disse: - Sim, observei que meu telefone não tem tocado ultimamente com reclamações de clientes sobre falta de produtos.

- O que importa, disse a ele, é que a fábrica deu a volta por cima. Veja isto.

Da minha pasta, tirei a listagem mais recente, gerada pelo computador, dos pedidos de clientes. Entre outras coisas, ela mostrava as datas de entrega prometidas, junto com as datas em que Ralph esperava a remessa e as datas em que os produtos foram de fato expedidos.

- Você vê - disse a Jons, enquanto ele estudava a listagem sobre a mesa de vidro - podemos prever em vinte e quatro horas, de uma maneira ou de outra, quando um pedido vai sair da fábrica.

- Sim, já vi uma coisa como esta circulando, disse Jons. Estas são as datas?

- Claro.

- Isto é impressionante.

- Como você pode ver pela comparação entre alguns pedidos expedidos recentemente com outros de um mês atrás, nossos "lead times" de produção se condensaram imensamente. Um "lead time" de quatro meses não é mais um número sagrado para nós. Desde o dia em que você assina o contrato com o cliente até o dia em que expedimos, a média atual é de mais ou menos dois meses. Agora, diga-me, você acha que isso poderá nos ajudar no mercado?

- Claro que sim.

- Então, que tal **quatro semanas?**

- **O quê?** Alex; não seja ridículo. Quatro semanas!

- Podemos fazê-lo.

- Vamos lá! No inverno passado, quando a demanda de cada coisa que fazíamos aparecia, estávamos prometendo a entrega em quatro meses e ela estava levando seis! Agora você vem me dizer que pode ir desde o contrato até o produto acabado em quatro semanas?

- Eu não estaria aqui falando com você se não pudéssemos, disse a ele, esperando desesperadamente que nossos cálculos estivessem certos.

Jons bufou, ainda não convencido.

- Johnny, a verdade é que preciso de mais negócios. Com o fim dos nossos atrasos e nossas encomendas atuais caindo, tenho que colocar mais trabalho na minha fábrica. Agora, ambos sabemos que os negócios existem; mas o caso é que a concorrência está conseguindo mais clientes do que nós.

Jons olhou para mim com os olhos apertados. - Você pode realmente atender a um pedido de 200 modelos 12 ou 300 DBD-50 em quatro semanas?

- Faça uma tentativa. Consiga-me cinco pedidos - diabo, consiga-me dez pedidos - e provarei a você.

- E o que acontece com a nossa credibilidade se você não se sair bem?

Perturbado, olhei para baixo através da mesa de vidro.

- Johnny, vou fazer uma aposta com você. Se eu não entregar em quatro semanas, comprarei para você um par novinho de Gucci.

Ele riu, balançou a cabeça e finalmente disse: - Ok, você ganhou. Direi ao pessoal de vendas que, em todos os seus produtos, estamos oferecendo termos de expedição da fábrica em seis semanas.

Comecei a protestar. Jons levantou a mão,

- Sei que você está confiante, disse ele. E, se você expedir qualquer pedido novo em menos de cinco semanas, eu comprarei para **você** um par novo de sapatos.

29

A lua cheia estava brilhando através da janela do quarto e direto nos meus olhos. A noite estava clara. Olhei para o relógio ao meu lado, que mostrava 4h20min da manhã. Do meu lado, Julie estava dormindo.

Apoiado no cotovelo, olhei para ela. Com seus cabelos negros espalhados sobre o travesseiro, ela estava linda, dormindo à luz do luar. Fiquei observando-a durante algum tempo e imaginando o que ela estaria sonhando.

Quando acordei, eu estava tendo pesadelo. Era sobre a fábrica. Eu estava correndo de um lado para outro pelos corredores e Bill Peach estava atrás de mim com sua Mercedes vermelha. Todas as vezes que ele estava a ponto de me atropelar, eu me escondia rapidamente entre duas máquinas ou entrava em uma empilhadeira que passava. De dentro do carro, ele gritava para mim algo sobre meu resultado não *f* ter sido bom o suficiente. Finalmente, ele me encurralou no departamento de expedição. Eu estava encostado em pilhas de caixas de papelão e a Mercedes estava vindo na minha direção a cento e cinquenta quilómetros por hora. Tentei proteger os olhos dos faróis ofuscantes. No exato momento em que Peach ia me pegar, eu acordei e vi que os faróis eram o luar no meu rosto.

Eu estava bem acordado e bastante ciente do problema que tentara esquecer com a ajuda de Julie, na noite anterior, mas não consegui voltar a dormir. Sem querer acordar Julie com minha inquietação, levantei da cama.

Naquela noite, a casa era toda nossa. Tínhamos começado a noite sem nenhum programa específico, quando nos lembramos que tínhamos a casa inteira em Bearington sem ninguém para nos aborrecer. Então, compramos uma garrafa de vinho, queijo e pão, e fomos para lá desfrutar.

Eu fiquei na sala, no escuro, olhando pela janela e parecia que o mundo inteiro estava dormindo, menos eu. Fiquei com raiva de mim mesmo por não conseguir dormir. Mas eu não conseguia esquecer minhas preocupações.

No dia anterior, tivéramos uma reunião da equipe. Tive algumas notícias boas, e algumas ruins. Na verdade, tive muitas notícias boas. Entre os primeiros assuntos, estavam os contratos novos que o marketing estivera ganhando para nós. Tínhamos pego cerca de seis pedidos novos desde que conversara com Johnny. A melhor notícia boa era o fato de que a eficiência tinha aumentado, e não caído, como resultado do que estivéramos fazendo na fábrica. Depois que começamos a reter a liberação de materiais e fixá-la segundo o processamento completo do tratamento térmico e da NCX-10, de certa forma a eficiência caiu. Mas isso ocorrera porque

estávamos consumindo o excesso do inventário. Quando ele se esgotou, o que aconteceu rapidamente como resultado do aumento do ganho, a eficiência aumentou novamente.

E, duas semanas antes, implantáramos os novos lotes de tamanhos menores. Quando reduzimos o tamanho dos lotes pela metade nos não gargalos, a eficiência permaneceu estável e parecia que estávamos mantendo a força de trabalho ainda mais ocupada do que antes.

Isso porque uma coisa realmente fantástica acontecera. Antes de reduzirmos o tamanho dos lotes, não era incomum que um centro de trabalho fosse forçado a parar porque não tinha nada para processar, mesmo havendo excesso de inventário. Geralmente, isso ocorria porque o centro de trabalho parado tinha que esperar até que o anterior a ele terminasse um lote grande de um determinado item. A menos que os expedidores dessem uma ordem em contrário, os movimentadores de materiais esperavam até que o lote inteiro fosse completado para então movê-lo. Na verdade, esse ainda era o caso. Mas, como os lotes eram menores, as peças estavam prontas para serem levadas para a estação de trabalho **mais cedo** do que antes.
O que tínhamos feito muitas vezes foi transformar um não gargalo em um gargalo temporário. Isto estava forçando outros centros de trabalho posteriores a ele a ficarem parados, o que refletia pessimamente na eficiência. Então, mesmo reconhecendo que os não gargalos tinham que ficar parados periodicamente, na verdade havia **menos** tempo ocioso do que antes. Desde que reduzíramos o tamanho dos lotes, o fluxo de trabalho pela fábrica estava mais uniforme do que nunca. E era estranho, mas o tempo ocioso que tínhamos era menos perceptível. Ele se espalhara em segmentos mais curtos. Em vez das pessoas ficarem por lá sem nada para fazer durante algumas horas, elas tinham esperas de uns dez a vinte minutos durante o dia pelo mesmo volume de trabalho. Do ponto de vista de todos, isso era muito melhor.
Outra boa notícia era que os inventários estavam mais baixos do que nunca: agora era quase chocante andar pela fábrica. As pilhas de peças e submontagens tinham sido reduzidas para metade do tamanho anterior. Parecia que uma frota de caminhões tinha vindo e levado tudo embora. De fato, fora mais ou menos isso o que acontecera. Tínhamos expedido aquele excesso de inventário como produto acabado. É claro que a parte notável da estória era que não tínhamos enchido a fábrica novamente, despejando estoque novo em processo no piso. O único estoque em processo ali era o da demanda atual.

Mas então vieram as más notícias. Era nisso que eu estava pensando quando ouvi passos atrás de mim no escuro. -Alex?

-Sim.

- Por que você está aqui no escuro?

- Não consigo dormir.

- O que aconteceu?

- Nada.

- Então por que você não volta para cama?

- Estou apenas pensando em algumas coisas.

Houve silêncio por um segundo. Por um momento, pensei que ela tivesse ido. Depois a senti ao meu lado.

- É a fábrica? peguntou ela.

-É.

- Mas eu pensei que tudo estava melhorando. O que foi?

- É a nossa medida de custo.

Ela sentou ao meu lado.

- **Por** que você não me fala sobre isso, disse ela.

- Tem certeza de que quer ouvir?

- Sim, tenho.

Então contei a ela: parecia que o custo das peças tinha subido por causa das preparações adicionais necessárias pelo tamanho menor dos lotes.

- Ah, disse ela. Acho que isso é ruim, certo?

- Politicamente falando, sim. Financeiramente falando, não faz a mínima diferença.

- Por quê?

- Bem...você sabe por que parece que o custo subiu?

- Não, não sei mesmo.

Levantei para acender a luz e peguei uma folha de papel e um lápis. Disse a ela:

- OK,vou lhe dar um exemplo. Suponha que tenhamos um lote de 100 peças. O tempo para preparar a máquina são 2 horas, ou 120 minutos. E o tempo de processo por peça é de 5 minutos. Por isso, investimos por peça 5 minutos mais 2 horas de preparação divididas por 100. Isso resulta em 1,2 minutos de preparação por peça. Segundo os contadores, o custo por peça se baseia na mão-de-obra direta de 6,2 minutos.

- Agora, se reduzirmos o tamanho do lote pela metade, ainda teremos o mesmo tempo de preparação. Mas ele será dividido por 50 peças, em vez de 100. Por isso, agora temos 5 minutos de tempo de processo, mais 2,4 minutos de preparação para um total geral de 7,4 minutos de mão-de-obra direta. E todos os cálculos se

baseiam no custo da mão-de-obra direta.

Depois expliquei **a** maneira como os custos são calculados. Primeiro, existe o custo da matéria-prima. Depois, o custo da mão-de-obra direta. E, finalmente, existem os "encargos" gerais, que basicamente são o custo da mão-de-obra direta multiplicado por um fator de mais ou menos três, no nosso caso. Por isso, no papel, se a mão-de-obra direta sobe, o encargo também sobe.

-Por isso, com mais preparações, o custo de fabricação de peças sobe, disse Julie.

-**Parece** ser dessa maneira, disse a ela, mas, de fato, nada disso aconteceu com as nossas despesas reais. Não acrescentamos mais pessoas na folha de pagamento. Não acrescentamos nenhum custo adicional por fazer mais preparações. Na verdade, o custo das peças baixou desde que começamos com os lotes de tamanhos menores.

-Baixou? Por quê?

-Porque reduzimos o inventário e aumentamos a quantia de dinheiro que está entrando através das vendas, expliquei. Então, o mesmo encargo, o mesmo custo de mão-de-obra direta é dividido agora por mais **produtos.** Ao fazer e vender mais produtos pelo mesmo custo, nossa despesa operacional baixou, não subiu.

-Por que **a** medição está errada? perguntou Julie.

-A medição pressupõe que todos os empregados da fábrica vão sempre estar ocupados todo o tempo e, portanto, para fazer mais preparações, você precisa contratar mais pessoas. Isso não é verdade.

-O que vai fazer?

Olhei pela janela. O sol estava sobre **o** telhado da casa vizinha. Peguei **a** mão dela.

-O que vou fazer? Vou levar você **para** tomar café.

Quando cheguei ao escritório, Lou entrou.

-Mais notícias ruins para mim? brinquei.

Ele disse: - Olhe... acho que posso ajudar você nessa coisa de custo dos produtos.

-Mesmo? Como?

-Posso mudar a base que estamos usando para determinar o custo das peças. Em vez de usar o fator custo dos últimos doze meses, que é o que eu deveria fazer, podemos usar o dos últimos dois meses. Isso nos ajudará porque, nos últimos dois meses, tivemos grandes aumentos no ganho.

-É, eu disse, sentindo as possibilidades. Isso poderá funcionar. E, na verdade,

os dois últimos meses representam muito mais o que realmente está acontecendo aqui do que o que aconteceu no ano passado.

Lou se inclinou de um lado para outro e disse: - Bemmmm, sim, isso é verdade. Mas, segundo a política da contabilidade, não é válido.

- OK,mas temos uma boa desculpa. A fábrica **está** diferente agora. Estamos mesmo muitíssimo melhor do que estávamos.

- Alex, o problema é que Ethan Frost nunca aceitará isso.

- Então por que você sugeriu?

- Frost não aceitará se ele souber sobre isso.

Concordei lentamente com a cabeça. - Entendo.

-Posso lhe dar algo que passará desapercebido à primeira vista. Mas, se Frost e seus assistentes lá na divisão fizerem algumas verificações, eles verão isso rapidamente.

-Você está dizendo que poderíamos terminar em água fervendo.

-É, mas se você quiser arriscar...

- Isso poderá nos dar mais alguns meses para mostrar realmente o que podemos fazer - eu disse, terminando o pensamento por ele.

Eu levantei e fiquei andando por alguns minutos, ponderando sobre isso.

Finalmente olhei para Lou e disse: - Não existe nenhuma maneira de mostrar a Peach um aumento de custo das peças e convencê-lo de que a fábrica está muito melhor neste mês do que no último. Se ele vir esses números e tiver a impressão de que nossos custos estão subindo, estaremos em água fervendo de qualquer maneira.

- Então você quer tentar?

- Claro.

- Certo. Mas lembre, se formos pegos...

- Não se preocupe. Vou treinar meu jogo de cintura.

Quando Lou estava saindo, Fran tocou **o** interfone e disse que Johnny Jons estava na Unha. Peguei o fone.

- Oi, "cara", eu disse **a** ele. Àquela altura, éramos praticamente velhos amigos; eu telefonava para ele quase todos os dias, e, às vezes, três ou quatro vezes por dia, nas semanas anteriores. - O que posso fazer por você hoje?

- Lembra do nosso querido amigo Bucky Burnside?

- Como poderia esquecer do velho Bucky. Ele ainda está reclamando sobre nós?

- Não, não mais, disse Jons. Na verdade, no momento, não temos nem mesmo um único contato ativo com o pessoal de Burnside. É por isso que estou telefonando. Pela primeira vez, em meses, eles demonstraram interesse em comprar algo de nós

novamente.

* No que eles estão interessados?
* No Modelo 12. Eles precisam de mil unidades.
- Fantástico!
- Talvez não. Eles precisam do pedido para o final do mês.

-Isso é apenas daqui a duas semanas, eu disse.

-Eu sei. O pessoal de vendas já verificou no armazém. O caso é que temos apenas uns cinquenta Modelos 12 em estoque.

Ele estava me dizendo, é claro, que teríamos de produzir os outros 950 até o final do mês se quiséssemos o negócio.

- Bem... Johnny, veja, sei que disse que queria negócios e você me passou alguns contratos bons desde que conversamos. Mas mil Modelos 12 em duas semanas é pedir demais.

- Alex, para ser franco, não pensei realmente que pudéssemos fazer alguma coisa com este pedido quando telefonei. Mas pensei em lhe informar, no caso de você saber de algo que eu não soubesse. Afinal, mil unidades significam um pouco mais de um milhão de dólares em vendas para nós.

- Sim, percebo isso. Olhe, o que está acontecendo para eles precisarem dessas coisas tão rápido?

Ele me disse que tinha averiguado e descoberto que o pedido tinha originalmente ido para nosso concorrente número um, que fabrica um produto similar ao Modelo 12. O concorrente tivera o pedido durante cerca de cinco meses. Mas ele ainda não o tinha feito e nesta semana ficou claro que ele não conseguiria cumprir a data de entrega.

- Meu palpite é que Burnside se voltou para nós porque soube que estamos oferecendo entregas rápidas para todos, disse ele. Sinceramente, acho que estão desesperados. E, que diabo, se existir algum jeito de realizar isso, certamente seria uma boa maneira de limpar a barra com eles.

- Bem, não sei. Gostaria também de ter esse negócio de volta, mas...

- O que irrita mais é que se apenas tivéssemos tido a visão de formar um inventário de produtos acabados do Modelo 12 enquanto tivemos aqueles meses fracos de vendas, poderíamos ter feito esta venda, comentou ele.

Tive que sorrir para mim mesmo, porque no inicio do ano talvez eu tivesse concordado com isso.

- Isso é muito mau, disse Johnny. Além do negócio inicial, isso poderia ter sido uma grande oportunidade para nós.

- Como assim?

- Eles deram a entender que se conseguirmos realizar este pedido, poderemos nos tornar seu fornecedor predileto.

Fiquei quieto por um momento.

- Certo. Você quer isso realmente, não? eu perguntei.

- Tanto que até sinto o gostinho dele. Mas já que não é possível...

- Quando você vai informar a eles?

- Provavelmente hoje, o mais tardar amanhã. Por quê? Você acha que poderemos realmente conseguir?

- Talvez haja uma maneira. Deixe-me resolver alguns pontos e telefonarei para você mais tarde.

Assim que terminei de falar com Jons, chamei Bob, Stacey e Ralph para uma reunião na minha sala e, quando estávamos todos ali, disse a eles o que Jons me ' dissera.

- Geralmente, eu pensaria que isto está fora de questão. Mas, antes de dizermos não, vamos pensar nisto.

Todos olharam para mim com a nítida impressão de que aquilo seria perda de tempo.

Eu disse: - Vamos apenas ver o que podemos fazer, certo?

Durante o restante da manhã, nos ocupamos com isso. Examinamos a lista de material. Stacey verificou o inventário de matéria-prima. Ralph fez uma estimativa rápida de quanto tempo levaria para produzir mil unidades depois que os materiais estivessem disponíveis. Por volta das onze horas, ele tinha calculado que os gargalos poderiam produzir peças para o Modelo 12 no índice de mais ou menos cem por dia.

- Por isso, sim, tecnicamente seria viável para nós pegarmos o pedido, disse Ralph. Mas isso se não trabalharmos em mais nada durante duas semanas, a não ser as mil unidades para Burnside.

- Não, não quero fazer isso, eu disse a ele, pensando que cortaríamos relações com doze clientes para agradar apenas a um. Vamos tentar outra coisa.

- Como o quê? perguntou Bob, que estava sentado ali conosco parecendo tão entusiasmado quanto um tronco de madeira.

Eu disse: - Algumas semanas atrás, reduzimos nosso tamanho de lote pela metade e o resultado foi o fato de podermos condensar o tempo que o inventário fica na fábrica, o que também nos deu um aumento no ganho. Que tal se reduzirmos o tamanho dos lotes pela metade novamente?

Ralph disse: - Puxa, não tinha pensado nisso.

Bob se inclinou para frente. - Reduzi-los de novo? Sinto muito, Alex, mas não vejo como isso poderá nos ajudar, não com o volume com que já estamos comprometidos.

- Sabe, disse Ralph, temos alguns pedidos que tínhamos planejado expedir antes das datas de entrega. Podemos reprogramar alguns deles no sistema de prioridades para que sejam expedidos na data prometida, e não antes. Isso poderá nos dar mais tempo disponível nos gargalos e não causará danos a ninguém.

- Bem pensado, Ralph, eu disse a ele.

- Mas que diabo, ainda não podemos conseguir fazer mil unidades de maneira nenhuma, disse Bob. Não em duas semanas.

Eu disse: - Bem, então, se reduzirmos o tamanho dos lotes quantas unidades poderemos fazer em duas semanas e também expedir nossos pedidos atuais em tempo?

Bob segurou o queixo e disse: - Acho que podemos examinar esse ponto.

Verei o que posso descobrir, disse Ralph, já em pé para voltar ao seu computador.

Com o interesse finalmente despertado, Bob disse: - Talvez seja melhor eu ir com você para que possamos quebrar a cabeça nisto juntos.

Enquanto Ralph e Bob estavam discutindo esta nova possibilidade, Stacey entrou com novidades sobre os inventários. Ela assegurou que poderíamos obter os materiais de que precisássemos ou nos nossos próprios estoques ou de fornecedores em poucos dias, com uma exceção.

- Os módulos de controle eletrônico para o Modelo 12 são um problema, disse Stacey. Não temos o suficiente desse tipo em estoque. E não temos a tecnologia para montá-lo aqui. Mas localizamos um fornecedor na Califórnia que os tem. Infelizmente, o fornecedor não pode prometer uma remessa dessa quantidade em menos de quatro a seis semanas, incluindo o transporte. Diria que poderemos esquecer disso.

- Espere um minuto, Stacey; estamos pensando em uma pequena mudança na estratégia. Quantos módulos eles poderão nos dar por semana? E em quanto tempo eles poderão expedir a quantidade da primeira semana para nós?

- Não sei, mas fazendo desta maneira, talvez não consigamos um desconto pela quantidade.

- Por que não? Estaremos comprometidos com as mesmas mil unidades, apenas estaremos escalonando as remessas.

- Bem, depois existe o custo adicional de transporte.

- Stacey estamos falando de um negócio de um milhão de dólares.

-OK,mas eles levarão pelo menos de três dias a uma semana para chegar aqui de caminhão.

- Então por que eles não utilizam o frete aéreo? As peças não são muito grandes.

- Bem..., disse Stacey.

- Pense nisso, mas duvido que a conta do frete aéreo vá corroer o lucro em uma venda de um milhão de dólares. E, se não conseguirmos essas peças, não poderemos conseguir a venda.

- Certo, verei o que eles podem fazer, disse ela.

No final do dia, os detalhes ainda estavam sendo estudados, mas sabíamos o suficiente para que eu desse uma posição a Jons.

- Tenho uma proposta sobre aqueles Modelos 12 para você passar ao Burnside, eu disse.

- Realmente?, disse Jons animado. Você quer pegar o negócio?

- Sob certas condições. Em primeiro lugar, não existe jeito de podermos entregar as mil unidades em duas semanas. Mas podemos expedir 250 por semana para eles durante quatro semanas.

- Bem, ok, talvez eles aprovem isso, mas quando você pode começar a expedir?

- Duas semanas a partir do dia em que eles nos derem o pedido.

- Você tem certeza disso? perguntou Johnny.

- As unidades sairão nessa data.

- Você tem tanta confiança assim?

-Sim.

- OK,OK.Vou telefonar para eles e ver se estão interessados. Mas, Alex, eu espero sinceramente que o que você está me dizendo seja verdade, porque eu não quero passar por todos os problemas que já tivemos com essas pessoas.

Algumas horas depois, o telefone de casa tocou.

- Alex? Conseguimos o pedido! gritou Jons no meu ouvido direito.

E, no esquerdo, ouvi o barulho da entrada do milhão de dólares na caixa registradora.

- Sabe o que mais? disse Jons. Eles até gostaram mais da ideia das remessas menores do que receber todas as mil unidades de uma vez.

Disse a ele: - OK, grande, vou dar a partida imediatamente. Você pode dizer a eles que, daqui a duas semanas, expediremos as primeiras 250 unidades.

30

No inicio do mês seguinte, fizemos uma reunião com a equipe. Todos estavam presentes, exceto Lou. Bob disse que ele chegaria logo. Eu me sentei e remexi nos papéis nervosamente. Para manter a reunião em andamento enquanto esperávamos por Lou, perguntei sobre as remessas.

- Como está indo o pedido de Burnside?

- A primeira remessa saiu conforme programado, disse Donovan.

- E o restante delas?

- Sem problemas, disse Stacey. As caixas de controle atrasaram um dia, mas havia tempo suficiente para montarmos sem atrasar a remessa. Recebemos o lote desta semana pontualmente.

- Bom. Quais são as últimas novidades sobre os lotes menores?

- O fluxo pela fábrica está ainda melhor agora, disse Bob.

- Excelente.

Nesse momento, Lou entrou para a reunião. Ele estava atrasado porque estava terminando os números do mês. Ele sentou e olhou direto para mim.

- Bem? perguntei. Conseguimos nossos quinze por cento?

- Não, disse ele, conseguimos dezessete por cento, graças, em parte, ao pedido de Burnside. E o próximo mês parece ser muito bom.

Depois ele fez um resumo do nosso desempenho no segundo trimestre. Estávamos estáveis no ativo. Os inventários estavam cerca de quarenta por cento menores do que três meses antes. O ganho tinha dobrado.

- Bem, percorremos uma longa estrada, não? eu perguntei.

Quando voltei do almoço no dia seguinte, encontrei sobre minha mesa dois envelopes brancos com o logotipo da Divisão UniWare no canto superior esquerdo. Abri um deles e desdobrei a carta. O conteúdo dela era apenas dois parágrafos curtos, com a assinatura de Bill Peach no final. Ele estava nos parabenizando pelo pedido de Burnside. Abri o outro e vi que a carta também era de Peach. Esta também era curta e ia direto ao ponto. Ele dizia formalmente que eu me preparasse para uma revisão do desempenho da fábrica, que seria feita na sede.

O sorriso que dera pela leitura da primeira carta aumentou. Três meses antes, aquela segunda carta teria feito com que eu me apavorasse, pois embora não dissesse diretamente, supus que a revisão seria a ocasião para determinar o futuro da fábrica. Eu estava esperando por algum tipo de avaliação formal. E não estava

mais apavorado com ela, pelo contrário, ela erabem-vinda. Porque tínhamos de nos preocupar? Que diabo, essa era a oportunidade de mostrar o que tínhamos feito! O ganho estava subindo, pois o marketing havia falado sobre nós para outros clientes. Os inventários eram apenas uma parte do que eram e ainda estavam caindo. Com mais negócios e mais peças pelas quais dividir os custos, a despesa operacional estava baixa. Estávamos ganhando dinheiro.

Na semana seguinte, afastei-me da fábrica por dois dias com o gerente de pessoal, Scott Dolin. Estávamos em uma reunião muito confidencial em Saint Louis com o grupo de relações trabalhistas da divisão e os outros gerentes de fábrica. A maioria das discussões foi sobre conseguir concessões de salários dos vários sindicatos. Para mim, foi uma sessão frustante - em Bearington, não precisávamos particularmente baixar os salários. **Por** isso, eu estava bem pouco entusiasmado com a maioria das estratégias sugeridas, sabendo que isso poderia levar a problemas com o sindicato, o que podeira levar a uma greve, que poderia acabar com o progresso que estávamos fazendo com os clientes. Além de tudo isso, a reunião foi pessimamente conduzida e terminou com poucas decisões. Voltei para Bearington.

Por volta das quatro da tarde, passei pelas portas do prédio dos escritórios. A recepcionista acenou para mim enquanto eu passava. Ela me disse que Bob Donovan pedira para me ver no momento que eu chegasse. Mandei chamar Bob e ele veio correndo até a minha sala alguns minutos depois.

- O que é que há, Bob?

- Hilton Smyth. Ele esteve aqui na fábrica hoje.

- Ele esteve **aqui?** Por quê?

Bob balançou a cabeça e disse: - Lembra daquele video-teipe sobre os robôs que estavam em preparação há alguns meses?

- Ele morreu, eu disse.

- Bem, ele foi reencarnado. Mas agora é Hilton, por ser gerente de produtividade da divisão, quem falará, em vez de Granby. Eu estava tomando uma xícara de café no corredor C nesta manhã quando vi a equipe de filmagem chegar. Quando descobri o que eles estavam fazendo aqui, Hilton Smyth estava parado ao meu lado.

- Ninguém aqui sabia que eles vinham? eu perguntei.

Ele disse que Barbara Penn, quem cuidava das comunicações, sabia disso.

- E ela não pensou em **contar para alguém?** eu disse.

- Veja, a coisa toda foi programada de repente. Já que você e Scott não estavam aqui, ela seguiu sozinha, resolveu com o sindicato e fez todos os arranjos. Ela enviou um memorando, mas ninguém recebeu nenhuma cópia até esta manhã.

- Nada como a iniciativa, murmurei.

Ele prosseguiu, dizendo como a equipe de Hilton se preparou à frente de uma das máquinas, não das soldadoras, mas de outro tipo de robô que transfere materiais. No entanto, logo ficou óbvio que havia um problema: o robô não tinha nada para fazer. Não havia nenhum inventário para ele e nenhum trabalho no caminho dele.

Em um videotape sobre produtividade, é claro que o robô não poderia simplesmente servir de fundo sem fazer nada. Ele tinha que estar produzindo. Por isso, durante uma hora, Donovan e alguns ajudantes procuraram em todos os cantos da fábrica por alguma coisa que o robô pudesse manipular. Enquanto isso, Smyth ficou aborrecido com a espera, por isso começou a andar pela fábrica e não demorou muito para começar a perceber algumas coisas.

- Quando voltamos com os materiais, Hilton começou a perguntar todo tipo de coisas sobre o tamanho dos nossos lotes, disse Bob. Eu não sabia o que dizer a ele, pois não tinha certeza do que você dissera na sede e, hum ... bem, apenas pensei que você deveria saber.

Senti meu estômago virar. Naquele momento, o telefone totou. Atendi-o na minha mesa. Era Ethan Frost, da sede. Ele me disse que acabara de conversar com Hilton Smyth. Pedi licença a Bob e ele saiu. Depois que a porta se fechou, falei com Frost por alguns minutos e depois fui ver Lou.

Entrei pela porta e comecei a mexer a cintura.

Dois dias depois, uma equipe de auditores da sede chegou na fábrica. A equipe era chefiada peio contador-assistente da divisão, Neil Cravitz, um homem de uns cinquenta anos que tinha o aperto de mão mais forte que meus ossos já sentiram e o olhar mais sem graça que já vi. Eles entraram e tomaram conta da sala de reuniões. Mais que rapidamente, descobriram que tínhamos mudado a base para determinar o custo dos produtos.

- Isto é muitíssimo irregular, disse Cravitz, olhando pra nós por sobre os óculos, quando levantou os olhos das folhas espalhadas.

Lou gaguejou que, tudo bem, talvez não estivesse exatamente de acordo com a política, mas que tínhamos motivos válidos para basear os custos em um período atual de dois meses.

Acrescentei: - Na verdade, desta maneira, a representação é mais verdadeira.

- Sinto muito, Sr. Rogo, disse Cravitz. Temos que seguir a política padrão.

- Mas a fábrica está diferente agora!

Em volta da mesa, todos os cinco contadores estavam franzindo a testa para

Lou e eu. Finalmente, balancei a cabeça. Não havia nenhum sentido em tentar apelar para eles. Tudo o que eles conheciam eram seus padrões de contabilidade. A equipe de auditores recalculou os números e parecia que todos os nossos custos tinham subido. Quando eles foram embora, tentei detê-los, telefonei para Peach antes que eles retornassem, mas, inesperadamente, Peach estava fora da cidade. Tentei Frost, mas ele não estava também. Uma das secretárias sugeriu passar a ligação para Smyth, que parecia ser o único gerente a estar nos escritórios, mas eu recusei.

Durante uma semana, esperei pela explosão vinda da sede. Mas ela não veio. Lou recebeu uma repreensão de Frost na forma de um memorando, avisando-o para seguir a política aprovada, e uma ordem formal para refazer nosso relatório trimestral segundo os antigos padrões de custo e apresentá-lo antes da revisão. De Peach, não houve nada.

No inicio de uma tarde, estava no meio de uma reunião com Lou sobre o nosso relatório mensal revisado. Estava desanimado. Com os números baseados no antigo fator de custo, não íamos conseguir nossos quinze por cento. Apenas conseguiríamos um aumento de 12,8 por cento nos resultados, e não dezessete por cento que Lou calculara originalmente.

- Lou, será que não podemos ajeitar para aumentar um pouquinho? pedi.

Ele balançou a cabeça. - De agora em diante, Frost vai examinar cuidadosa mente tudo o que enviarmos. Não posso fazer melhor do que você vê agora.

Naquele momento, percebi um barulho do lado de fora que estava ficando cada vez mais alto.

Oop-Oop-Oop-Oop-Oop-Oop-Oop-Oop.

Olhei para Lou e ele olhou para mim.

- Será que isso é um helicóptero? perguntei.

Lou foi até a janela e olhou para fora.

- É sim, e está pousando no nosso gramado! disse ele.

Cheguei na janela quando ele atingiu o chão. Poeira e grama estavam girando em volta do helicóptero vermelho e branco. A hélice ainda estava virando quando a porta abriu e dois homens sairam dele.

- O primeiro parece com Johnny Jons, disse Lou.

- É Johnny Jons, eu disse.

- Quem é o outro "cara"?

Eu não tinha certeza. Observei-os enquanto saíam do gramado e começaram a andar na direção do estacionamento. O andar arrogante de passos largos do

segundo homem, enorme e de cabelos brancos, tinha alguma coisa que acelerou a lembrança de um antigo encontro. Veio à minha mente quem ele era.

- Oh, Deus, eu disse.

- Não sabia que DEUS precisava de um helicóptero para ir a algum lugar, disse Lou.

- É pior que Deus. É Bucky Burnside!

Antes que Lou pudesse pronunciar outra palavra, saí correndo pela porta e fui até a sala de Stacey. Ela, junto com a secretária e outras pessoas com quem ela estava tendo uma reunião, estavam na janela. Todos estavam observando o maldito helicóptero.

- Stacey, rápido, preciso falar com você imediatamente!

Ela veio até a porta e eu a puxei para o corredor.

- Qual a situação dos Modelos 12 para Burnside? perguntei a ela.

- A última remessa saiu há dois dias.

- Ela foi pontual?

- Claro, ela saiu sem problemas, como as anteriores.

Saí correndo novamente, murmurando "obrigado" por sobre o ombro.

- Donovan!

Ele não estava na sala dele. Parei junto à mesa da secretária.

- Onde está Bob?

- Acho que ele foi ao toalete, disse ela.

Fui correndo naquela direção. Passei feito louco pela porta e encontrei Bob lavando as mãos.

- Sobre o pedido de Burnside, perguntei a ele, houve algum problema de qualidade?

- Não, disse Bob, surpreso em me ver. Nada que eu saiba.

- Houve algum problema nesse pedido?

Ele pegou um pedaço de papel toalha e enxugou as mãos. Não, a coisa toda saiu perfeita.

Encostei-me na parede. - Então que diabo ele está fazendo aqui?

- Ele quem? perguntou Bob.

- Burnside. Ele acabou de chegar de helicóptero com Johnny Jons.

- O que?

- Venha comigo.

Fomos até a recepção, mas ninguém estava na sala de espera.

- O Sr. Jons passou por aqui agora com um cliente? perguntei à recepcionista.

- Os dois homens do helicóptero? Não, eles foram até a fábrica.

Bob e eu saimos correndo lado a lado, passando pelas portas até a fábrica. Um dos supervisores nos viu da outra extremidade do corredor e, sem que ninguém perguntasse, apontou a direção que Jons e Burnside tinham tomado. Enquanto andávamos pelo corredor, vi-os à nossa frente.

Burnside estava indo na direção de todos os empregados que via e estava apertando a mão de cada um deles. Sério! Ele estava apertando a mão, batendo no braço deles, dizendo algumas coisas. E ele estava sorrindo.

Jons o estava acompanhando. Ele estava fazendo a mesma coisa. Assim que Burnside soltava a mão do empregado, Jons a apertava também. Eles estavam cumprimentando todos.

Finalmente, Jons viu que estávamos nos aproximando, bateu no ombro de Burnside e disse alguma coisa para ele. Burnside colocou um sorriso largo e veio na minha direção com a mão estendida.

- Este é o homem que quero parabenizar especialmente, disse Burnside. - Eu estava guardando o melhor para o fim, mas você veio mais rápido. Como vai?

- Bem, muito bem, Sr. Burnside.

- Rogo, vim até aqui porque queria apertar a mão de todos os empregados da sua fábrica inteira. Esta fábrica fez um serviço fantástico em nosso pedido. Um serviço extraordinário! Os outros malditos tinham o pedido há cinco meses e mesmo assim não conseguiram fazê-lo, e seu pessoal aqui terminou a coisa toda em cinco semanas. Deve ter sido um esforço incrível!

Antes que eu pudesse dizer alguma coisa, Jons entrou na conversa e disse:

- Bucky e eu estávamos almoçando hoje e eu estava dizendo a ele como vocês se esforçaram ao máximo por ele, como todos aqui deram realmente tudo de si.

Eu disse: - Oh... é, nós apenas fizemos o possível.

- Se importa que eu continue? perguntou Burnside, com a intenção de seguir pelo corredor.

- Não, de maneira nenhuma.

- Não vou prejudicar a eficiência, vou?

- Nem um pouco. Vá em frente.

Virei-me para Donovan e disse do canto da boca: - Traga Barbara Penn aqui imediatamente com a máquina fotográfica e mande-a tirar fotos para o jornal dos empregados. E diga a ela para trazer muitos filmes.

Donovan foi rapidamente até os escritórios e Jons e eu seguimos Bucky por todos os corredores, os três cumprimentado todos.

Observei que Johnny estava eufórico. Quando Burnside estava longe o sufuciente para não nos ouvir, ele se virou para mim e perguntou:

- Qual o número que você calça?

- Quarenta e três. Por quê?

- Estou lhe devendo um par de sapatos.

- Tudo bem Johnny; não se preocupe com isso.

- Alex, estou lhe dizendo, estamos no caminho! Você marcou o gol decisivo com esse pedido. Vamos nos reunir com o pessoal do Burnside na próxima semana para tratar de um contrato a longo prazo para o Modelo 12: -10.000 unidades por ano!

O número me fez dar um passo para trás.

- E vou reunir todo o meu departamento quando voltar, continuou Jons enquanto andava. Vamos fazer uma nova campanha para vender tudo o que vocês fazem aqui, porque esta é a única fábrica que temos nesta maldita divisão que consegue entregar um produto de qualidade pontualmente. Com o seu "lead time", Alex, vamos tirar todos do mercado! Graças a você, finalmente, temos um vencedor.

Fiquei radiante. - Obrigado Johnny. Mas acontece que o pedido de Burnside não exigiu nenhum esforço extra.

- Psiu. Não deixe Burnside saber.

Atrás de mim, ouvi dois horistas conversando.

- O que significa tudo isso? perguntou um.

- Sei lá, disse o outro. Acho que a gente fez alguma coisa certa.

Na véspera da revisão do desempenho da fábrica, com a apresentação ensaiada e dez cópias do nosso relatório na mão, e sem nada para fazer exceto imaginar o que poderia sair errado, telefonei para Julie.

- Oi, disse a ela. Ouça, tenho que estar na sede amanhã de manhã para uma reunião. E como Forest Grove é mais ou menos no caminho, gostaria de encontrar você esta noite. O que você acha?

- Claro! Parece ótimo! disse ela.

Por isso, saí um pouco mais cedo do trabalho e segui pela auto-estrada.

Enquanto me dirigia para a Interestadual, Bearington foi ficando à minha esquerda. A placa de "Compre-me!", no alto do prédio de escritórios, ainda estava lá. Cerca de 30.000 pessoas estavam ao alcance da minha visão, que não tinham ideia nenhuma de que uma parte pequena, porém importante, do futuro económico da cidade seria decidida no dia seguinte. A maioria delas não tinha o menor interesse na fábrica nem no que fazíamos aqui, mas, se a UniWare fechasse, elas ficariam loucas e apavoradas. E se ficássemos abertos? Ninguém se importaria. Ninguém nem mesmo saberia pelo que passamos.

Bem, ganhando ou perdendo, sabia que tinha feito o possível.

Quando cheguei na casa dos pais de Julie, Sharon e Dave vieram correndo até o carro. Depois de tirar o terno e me vestir mais descontraídamente, colocar algumas roupas "de folga", passei mais ou menos uma hora brincando com os dois. Quando eles já tinham me deixado esgotado, Julie teve a ideia de nós dois sairmos para jantar. Tive a sensação de que ela queria falar comigo. Tomei um banho rápido e fomos. No caminho, passamos pelo parque.

- Alex, que tal pararmos um pouco, disse Julie.

- Por quê?

- Da última vez que estivemos aqui, não terminamos o nosso passeio, ela disse.

Eu estacionei o carro, saímos e começamos a andar. Logo chegamos até o banco à beira do rio e nos sentamos.

- Sobre o que é a sua reunião de amanhã? perguntou ela.

- É uma revisão do desempenho da fábrica. A divisão decidirá o futuro da fábrica.

- Ah. O que você acha que eles dirão?

- Nós não chegamos a fazer o que prometi a Bill Peach. Um conjunto de números não parece tão bom quanto verdadeiramente é, por causa do padrão de custeio dos produtos. Lembra de que lhe contei alguma coisa sobre isso, não?

Ela concordou com a cabeça. Balancei a minha momentaneamente, ainda zangado com o que acontecera como resultado da auditoria.

- Mas, mesmo com isso, ainda tivemos um bom mês. Acontece apenas que ele não se mostra como o mês fantástico que realmente tivemos.

- Você não acha que eles ainda vão fechar a fábrica, acha?

- Acho que não. A pessoa teria de ser idiota para nos condenar apenas por causa de um aumento nos custos dos produtos. Mesmo com as malditas medições, estamos ganhando dinheiro.

Ela pegou minha mão e disse: - Gostei de você ter me levado para tomar café fora naquela manhã.

Sorri e disse: - Depois de me ouvir falar sem parar às cinco da manhã, você merecia.

- Quando você conversou comigo, me fez perceber como eu sei pouco sobre o que você faz. Gostaria que você tivesse me contado mais durante os anos.

Encolhi os ombros. - Não sei porque não fiz. Acho que pensei que você não iria querer me ouvir. Ou não queria aborrecer você com isso.

- Bem, eu deveria ter feito mais perguntas.

- Tenho certeza de que não lhe dei muitas oportunidades, trabalhando quase o dia inteiro.

- Quando você não vinha para casa naqueles dias antes de eu ir embora, eu considerei isso como algo pessoal. Não pude deixar de acreditar que isso tinha algo a ver comigo. Lá no fundo, pensei que você deveria estar usando isso como desculpa para ficar longe de mim.

- De maneira nenhuma, Julie. Quando todas aquelas crises estavam ocor rendo, apenas continuei a pensar que você deveria saber como elas eram importan tes. Sinto muito. Deveria ter lhe contado mais.

Ela apertou minha mão e disse:

- Estive pensando sobre algumas coisas que você disse sobre o nosso casamento quando estávamos sentados aqui da última vez. Preciso dizer que você está certo. Durante muito tempo, nós estivemos apenas deixando as coisa passarem. Na verdade, nós estávamos nos afastando. Eu observei você cada vez mais envolvido no seu serviço à medida em que os anos passavam. E, para compensar o fato de perder você, envolvi-me em coisas como decoração da casa e passar meu tempo com minhas amigas. Nós perdemos de vista o que era importante.

Olhei para ela sob a luz do sol. As mechas horríveis quê vi no seu cabelo no dia em que cheguei em casa, quando a NCX-10 estava parada, finalmente cresceram e foram cortadas. Seus cabelos estavam com volume, novamente lisos e com a mesma cor castanha.

- Alex, a única coisa que definitivamente sei agora é que quero mais de você, e não menos. Esse foi sempre o meu problema.

Ela se virou para mim com seus olhos azuis e eu tive uma sensação perdida há muito tempo em relação a ela.

- Finalmente descobri porque não quis voltar para Bearington com você, disse ela. E não foi apenas pela cidade, embora eu não goste muito dela. É que desde que estamos separados, na verdade, passamos mais tempo juntos. Quer dizer, quando estávamos vivendo na mesma casa, sentia como se você me considerasse uma coisa segura. Agora você me traz flores. Você sai do seu caminho para ficar comigo. Você arranja tempo para sair comigo e as crianças. Alex, isso tem sido bom. Sei que não posso continuar com isso para sempre, acho que meus pais estão ficando um pouco cansados desse arranjo, mas eu não quis que isso terminasse.

Comecei a me sentir melhor. Disse:

- Pelo menos temos certeza de que não queremos dizer adeus.

- Alex, não sei exatamente qual é a nossa meta, nem qual deveria ser, mas acho que sei que deve haver algum tipo de necessidade entre nós. Sei que quero que

Sharon e Dave cresçam e sejam boas pessoas. E quero que demos um ao outro o que precisamos.

Coloquei o braço em volta dela e disse:

- Para começar, isto soa muito bem. Veja, é provável que seja mais fácil falar do que fazer, mas certamente posso tentar evitar o fato de considerar você como uma coisa segura. Gostaria que você voltasse para casa, mas infelizmente as pressões que causaram todos os problemas ainda estarão por lá. Elas não vão simplesmente ir embora. Não posso ignorar o meu trabalho.

- Nunca pedi para você fazer isso. Apenas não me ignore, nem as crianças, e eu realmente tentarei entender o seu trabalho.

Sorri e perguntei:

- Você se lembra, há muito tempo atrás , depois que nos casamos e ambos trabalhávamos, quando chegávamos em casa e ficávamos conversando durante algumas horas e compartilhávamos dos problemas que tivéramos durante o dia? Aquilo era bom.

- Mas depois vieram os bebés, disse Julie. - E, mais tarde, você começou a fazer horas extras no trabalho.

- É, nós abandonamos o hábito. O que você acha de fazermos isso nova mente?

- Isso parece fantástico. Olhe, Alex, eu sei que ter deixado você deve ter parecido egoísmo da minha parte. Eu apenas perdi a cabeça por um tempo. Sinto muito.

- Não, você não tem que sentir muito. Eu deveria ter prestado atenção.

- Mas eu tentarei compensar isso para você, disse ela. Depois deu um sorriso e acrescentou: - Já que estamos relembrando o passado, talvez você não se lembre da primeira briga que tivemos, como prometemos depois que sempre tentaríamos olhar a situação do ponto de vista do outro, bem como do nosso próprio. Bem, acho que nos últimos anos não temos feito isso com muita frequência. Estou disposta a tentar novamente, se você também estiver.

- Eu estou também, respondi.

Demos um longo abraço.

- Então... você quer se casar? perguntei.

Ela se encostou nos meus braços e disse: - Tentarei qualquer coisa duas vezes.

- Você sabe, não, que isso não vai ser perfeito. Você sabe que ainda teremos brigas.

- E provalvelmente eu serei egoísta de vez em quando, ela disse.

- Que diabo, vamos até Las Vegas procurar um juiz de paz.

Ela riu: - Você está falando sério?

- Bem, não posso ir hoje à noite. Tenho essa reunião pela manhã. Que tal amanhã à noite?

- Você esta falando sério!

- Tudo o que tenho feito desde que você foi embora é depositar meu pagamento no banco. Depois de amanhã, definitivamente será hora de esbanjar um pouco dele.

Julie sorriu. - OK, mão aberta. Vamos esbanjar.

31

Na manhã seguinte, no décimo-quinto andar do prédio da UniCo, entrei na sala de reuniões alguns minutos antes das dez horas. Sentado à cabeceira da longa mesa estava Hilton Smyth e, ao lado dele, Neil Cravitz. Em volta deles, estavam várias pessoas da equipe.

Eu disse: - Bom dia.

Hilton olhou para mim sem sorrir e disse: - Se você fechar a porta, podemos começar.

- Espere um minuto. Bill Peach ainda não chegou, eu falei. Vamos esperar por ele, não?

- Bill não virá. Ele está envolvido em alguns negócios, disse Smyth.

- Então eu gostaria que esta revisão fosse adiada até que ele esteja disponível.

Os olhos de Smyth ficaram parados.

- Bill me disse especificamente para conduzir isto e passar a minha recomen dação para ele. Por isso, se você quiser defender sua fábrica, sugiro que comece. Do contrário, teremos de tirar as conclusões do seu relatório. E com o aumento no custo dos produtos de que Neil me falou, parece-me que você tem poucas explicações a dar. Eu, por exemplo, gostaria particularmente de saber por que você não está seguindo os procedimentos apropriados para determinar o lote económico.

Andei na frente deles por uns momentos antes de responder. O estopim da minha raiva começara a queimar lentamente. Tentei apagá-lo e pensar no que isso significava. Não gostei nem um pouco da situação. Peach **deveria** estar ali. E eu esperava a apresentação para Frost e não para o seu assistente. Mas, pela aparência daquilo, talvez Hilton tivesse se acertado com Peach para ser meu juiz, júri e, possivelmente, carrasco. Decidi que a aposta mais segura era falar.

- Certo, disse finalmente. Mas, antes de começar minha apresentação sobre o que está acontecendo na fábrica, deixa-me fazer uma pergunta. A meta da Divisão UniWare é a redução dos custos?

- Claro que é, disse Hilton com impaciência.

- Não, na verdade, essa não é a meta. A meta da UniWare é ganhar dinheiro. Concordam?

Cravitz endireitou-se na cadeira e disse: - Isso é verdade.

Hilton concordou de leve com a cabeça.

- Vou demonstrar a vocês que, independente do que nossos custos se pareçam de acordo com os padrões de medição, minha fábrica nunca esteve em uma situação melhor para ganhar dinheiro.

E assim

começou minha exposição.

Uma hora e meia depois, estava na metade de uma explicação sobre os efeitos dos gargalos no inventário e no ganho quando Hilton me interrompeu.

- OK, você levou muito tempo para nos contar tudo isto e eu pessoalmente não vejo o significado, disse Hilton. Talvez, em sua fábrica, você tivesse alguns gargalos e descobriu quais eram eles. Bem, **parabéns,** mas quando eu era gerente de fábrica, lidávamos com gargalos que estavam em todos os lugares.

- Hilton, estamos falando de suposições fundamentais que estão erradas.

- Não vejo você falando de nada fundamental. Na melhor das hipóteses, é simples senso comum e estou sendo tolerante com tudo isso.

- Não, é mais do que simples senso comum. Porque, todos os dias, estamos fazendo coisas que estão em contradição direta com as regras estabelecidas e que a maioria das pessoas usa na produção.

- Como o quê? perguntou Cravitz.

- Segundo as regras de contabilidade de custo que todos utilizam, devemos primeiro equilibrar a capacidade com a demanda e depois tentar manter o fluxo. Mas, em vez disso, não deveríamos estar tentando equilibrar a capacidade de maneira nenhuma; precisamos de excesso de capacidade. A regra que deveríamos estar seguindo é equilibrar o **fluxo** com a demanda, e não a capacidade.

- Dois, os incentivos de prémio que oferecemos se baseiam na suposição de que o nível de utilização de qualquer empregado é determinado por seu próprio potencial. Isso é totalmente falso por causa da dependência. Para qualquer recurso que não é gargalo, o nível de atividade do qual o sistema consegue se beneficiar não é determinado por seu potencial individual, mas sim por alguma outra restrição dentro do sistema.

Hilton disse impaciente: - Qual a diferença? Quando alguém está trabalhando, estamos tirando proveito dele.

- Não, e essa é uma **terceira** suposição que está errada. Nós supomos que a utilização e a ativação são a mesma coisa. A ativação de um recurso e a utilização dele não são sinónimos.

E o argumento continuou.

Eu disse que uma hora perdida em um gargalo é uma hora perdida no sistema inteiro. **Hilton** disse que uma hora perdida em um gargalo é apenas uma hora perdida naquele recurso.

Eu disse que uma hora economizada em um não gargalo não tem valor nenhum. **Hilton** disse que uma hora economizada em um não gargalo é uma hora economizada

naquele recurso.

- Toda essa conversa sobre gargalos... disse Hilton. Os gargalos limitam temporariamente os ganhos. Talvez sua fábrica seja a prova disso. Mas eles têm pouco impacto sobre o inventário.

- É completamente o oposto, Hilton. Os gargalos governam os ganhos e o inventário. E vou lhe dizer o que a minha fábrica realmente mostrou: ela provou que nossas medidas de desempenho estão erradas.

Cravitz deixou cair a caneta que estava segurando e ela rolou sobre a mesa, fazendo barulho.

- Então como devemos avaliar o desempenho das nossas operações? perguntou Cravitz.

- Pelos resultados. E, baseada nessa avaliação, minha fábrica se tomou agora a melhor Divisão UniWare e possivelmente a melhor em seu ramo de indústria. Estamos ganhando, enquanto nenhuma das outras está.

- **Temporariamente** vocês podem estar ganhando dinheiro. Mas se você vai realmente administrar sua fábrica dessa maneira, não vejo como ela pode continuar lucrativa por muito tempo, disse Hilton.

Comecei a falar, mas Hilton levantou a voz e falou mais alto que eu.

- O fato é que a medição do custo do seu produto aumentou. E, quando os custos sobem, os lucros têm que cair. É bastante simples. E essa é a base do que colocarei em meu relatório para Bill Peach.

Mais tarde, fiquei sozinho na sala. Os Srs. Smyth e Cravitz já tinham saído. Fiquei olhando para minha pasta aberta - depois, com um soco, a fechei.

Fiquei murmurando para mim mesmo algo sobre a teimosia deles enquanto saía da sala de reuniões e ia até o elevador. Apertei o botão de chamada, mas quando o elevador chegou eu não estava lá. Estava andando pelo corredor novamente, dirigindo-me para a sala do canto.

A secretária de Bill, Meg, viu quando eu me aproximava. Andei até a mesa dela, onde ela estava separado alguns clipes.

- Preciso ver o **Bill,** disse a ela.

- Pode entrar, ele está aguardando-o, disse ela.

- Olá, Alex! cumprimentou-me Bill, quando entrei na sala. - Sabia que você não iria embora sem me ver. Sente-se.

Fui me aproximando de sua mesa e falando:

- **Hilton Smyth** vai apresentar um relatório negativo sobre **a** minha fábrica **e eu** acho **que,** como meu gerente, você deveria ouvir-me antes de chegar **a** qualquer

conclusão.

- Continue, diga-me o que tem a dizer. Mas, primeiro, sente-se, não estamos com pressa.

Continuei. Bill colocou os cotovelos sobre a mesa e apoiou as mãos no rosto. Quando, finalmente, terminei, ele disse:

- E você explicou tudo isso ao Hilton?

- Detalhadamente.

- E o que ele respondeu? perguntou ele.

- Em poucas palavras, recusou-se a me ouvir. Continua alegando que, se os custos dos produtos continuarem subindo, os lucros têm de, mais cedo ou mais tarde, diminuir.

Bill olhou bem nos meus olhos e perguntou:

- Você não acha que ele tem razão?

- Não, não acho não. Se eu conseguir controlar minhas despesas operacionais e Johnny Jons ficar feliz, não vejo como os lucros não podem continuar subindo.

- Muito bem, disse ele, e chamou Meg. - Pode pedir para Hilton, Nathan e Johnny Jons entrarem, por favor?

- O que está acontecendo? perguntei-lhe.

- Não se preocupe, espere e verá, disse ele calmamente.

Não demorou muito para que todos chegassem e se sentassem.

- Hilton, disse Bill - você viu o relatório do Alex hoje de manhã. Também viu todos os resultados financeiros. Como gerente de produtividade da divisão, e como gerente de fábrica, qual é sua recomendação?

- Acho que Alex deve ser chamado à atenção, disse ele formalmente. - E acho que devem ser tomadas medidas imediatas na sua fábrica antes que seja tarde. A produtividade na fábrica do Alex está se deteriorando, os custos dos produtos estão aumentando e os procedimentos corretos não estão sendo seguidos. Acho que é preciso adotar medidas imediatas.

Nathan Frost pigarreou e, quando todos olhamos para ele, disse:

- E quanto ao fato de que, nos últimos dois meses, a fábrica em questão gerou lucros em vez de perdas, e muito caixa para divisão?

- Esse fenómeno é apenas temporário, afirmou Hilton. - Pode-se esperar grandes perdas num futuro muito próximo.

- Johnny, você tem alguma coisa a acrescentar? perguntou Bill.

- Claro. A fábrica do Alex é a única capaz de realizar milagres, entregar o que o cliente precisa num prazo surpreendentemente curto. Vocês todos sabem da visita de Burnside. Com uma fábrica como essa apoiando vendas, pode-se realmente investir

e arrebentar no mercado.

- Tudo bem, mas e o preço? reagiu Hilton. - Reduzir os lotes muito abaixo do tamanho ótimo. Fazer a fábrica inteira dedicar-se a um único pedido. Têm ideia das ramificações a longo prazo?

- Mas eu não faço a fábrica dedicar-se a um único pedido! - não consegui conter minha raiva. - Na verdade, não tenho nenhum pedido vencido. Todos os meus clientes estão satisfeitos.

- Milagres só acontecem nos contos de fadas, disse Hilton cinicamente.

Ninguém falou nada. Por fim, não consegui me segurar:

- Então, qual é o veredito. Minha fábrica vai ser fechada?

- Não, disse Bill. - De jeito nenhum. Você acha que somos gerentes tão ruins a ponto de fechar uma mina de ouro?

Suspirei, aliviado. Só então percebi que estava prendendo a respiração.

- Como gerente de produtividade da divisão, disse Hilton, rubro - acho que é meu dever protestar.

Bill ignorou-o e, voltando-se para Nathan e Johnny, perguntou:

- Vamos contar para eles agora ou devemos esperar até segunda-feira?

Os dois riram.

- Hilton, hoje de manhã, pedi que você ficasse no meu lugar porque estávamos com Granby. Daqui a dois meses, nós três vamos ser promovidos, para dirigir o grupo. Granby nos encarregou de decidir quem seria o próximo gerente da divisão. Acho que nós três já decidimos. Parabéns, Alex, você será meu substituto.

Quando voltei para a fábrica, Fran entregou-me uma mensagem:

- É de Bill Peach. O que está acontecendo?

- Chame todo mundo. Tenho boas notícias, disse, sorrindo.

A mensagem de Bill era: "Sugiro que você use esses dois meses se preparando. Ainda tem muito que aprender, garotão."

Finalmente consegui contactar Jonah em Nova Iorque e informar-lhe dos últimos acontecimentos. Embora tenha ficado satisfeito por mim, ele não me pareceu surpreso.

- E, esse tempo todo, eu estava preocupado em salvar minha única fábrica, disse a ele. - Pelo que parece, agora vou ter três.

- Boa sorte! disse Jonah. - Continue assim.

Apressadamente, antes que ele desligasse, pedi, com uma voz desesperada:

- Acho que sorte só não basta. Estou desnorteado. Você não pode vir até aqui para me ajudar?

Eu não tinha perdido duas horas atrás de Jonah só para ouvir seus parabéns. Sinceramente, estava apavorado com a perspectiva do meu novo cargo. Uma coisa era gerenciar uma fábrica de produção, outra era gerenciar uma divisão de três fábricas. Não significava apenas triplicar o trabalho, mas também responder pelo projeto e marketing de produtos.

- Mesmo que tivesse tempo, não acho uma boa ideia, foi a resposta decepcionante que ouvi.

- Por que não? Até agora, parece ter dado certo.

- Alex, disse ele, num tom sério - com as promoções e o aumento das responsabilidades, você deve aprender a confiar cada vez mais em você. Pedir-me que vá até aí terá o efeito oposto; aumentará a dependência.

Eu não quis entender seu argumento:

- Você não pode continuar ensinando-me?

- Posso, respondeu ele. - Mas, em primeiro lugar, você deve descobrir exatamente o que deseja aprender. Aí, então, pode me telefonar.

Eu não desisti facilmente:

- Quero aprender a gerenciar uma divisão eficiente, certo?

- Antigamente, você queria aprender a gerenciar uma fábrica eficiente, disse Jonah, impacientemente. - Agora, você quer aprender a gerenciar uma divisão eficiente. Nós dois sabemos que isso não vai acabar por aí. O que *é* que você quer aprender? Pode me dizer?

- Acho que, na verdade, quero aprender a gerenciar: uma fábrica, uma divisão, uma empresa, uma organização de qualquer tipo ou tamanho.

Após um segundo de hesitação, acrescentei:

- Não seria nada mal aprender a gerenciar minha vida, mas acho que isso já é pedir demais, não?

- Por que demais? disse Jonah, para minha surpresa. - Acho que qualquer pessoa sensata deveria querer aprender a gerenciar sua vida.

- Bom, então quando podemos começar? perguntei ansioso.

- Imediatamente. Sua primeira tarefa é descobrir as técnicas necessárias para uma gerência eficaz.

- O quê? perguntei engasgando.

- Vamos lá, não estou pedindo para você criá-las, só para determinar claramente quais são. Pode me ligar quando tiver a resposta. E, Alex, parabéns pela promoção.

32

- Estou muito orgulhosa de você. Mais três passos como esse e teremos alcançado o sucesso. Vamos fazer um brinde?

O entusiasmo forçado de Julie despertou alguma coisa dentro de mim.

- Não, acho que não, recusei o brinde. Um fato que, como você pode imaginar, não é muito comum.

Julie não falou nada. Apenas pôs seu drinque na mesa, inclinou-se levemente para frente e olhou-me bem nos olhos. Obviamente, ela estava esperando uma explicação.

Pressionado, comecei a falar lentamente, tentando verbalizar meus pensamentos desconexos.

- Julie, acho que não devemos brindar, pelo menos não do jeito que você colocou as coisas, como um brinde a uma vitória vazia. Acho que você tinha razão esse tempo todo: o que é essa promoção senão apenas mais um ponto ganho nessa corrida maluca?

- Hum!..., foi sua resposta.

Essa minha mulher é capaz de expressar-se claramente sem ao menos abrir a boca, o que, definitivamente, não vale para mim. Lá estava eu, sem dizer coisa com coisa... "Corrida maluca"... "Vitória vazia". Por Deus, do que estava falando? Mas, mesmo assim, por que achava impróprio brindar à minha promoção?

- A família pagou um preço muito alto por essa promoção, disse, finalmente.

- Alex, você está sendo muito duro com você mesmo. Essa crise estava prestes a explodir de um jeito ou de outro.

E continuou:

- Pensei muito e, vamos e venhamos, se você tivesse desistido, o sentimento de fracasso teria destruído tudo de bom que há no nosso casamento. Acho que você deveria orgulhar-se dessa promoção. Você não pisou em ninguém para consegui-la; você realmente a mereceu.

Um frio percorreu minha espinha quando me lembrei dos meus problemas. Minha fábrica corria o risco de ser fechada; mais de 600 pessoas estavam prestes a juntar-se às compridas filas de desempregados; minha carreira estava a um palmo de ser jogada no limbo e, acima de tudo, as horas inacreditáveis que eu havia dedicado ao meu trabalho quase fizeram nosso casamento entrar pelo cano. Em suma, eu estava prestes a transformar-me de uma estrela brilhante, em ascensão, em um mero mendigo.

Mas eu não desisti, de jeito nenhum. Continuei lutando, contra tudo e contra todos. E não estava sozinho. Jonah me apresentou a sua abordagem de senso comum (e, portanto, controversa) para o gerenciamento de empresas. Fazia muito sentido e

minha equipe apoiou-me com entusiasmo. E foi divertido, muito divertido. Sinceramente, os últimos meses foram bastante tumultuados, acho que violamos praticamente todas as regras adotadas nas empresas norte-americanas. Mas conseguimos. A fábrica mudou radicalmente. Tanto que salvou a divisão inteira. Agora, Julie e eu estamos nesse restaurante sofisticado, comemorando. Vou comandar a divisão, o que implica outra mudança, um fato que contribui muito para o ânimo encorajador de Julie. Levantei meu copo e disse, confiante:

- Julie, vamos brindar a minha promoção. Não como um passo rumo ao topo da pirâmide; vamos comemorar seu *verdadeiro* sentido: uma confirmação positiva de que a nossa jornada é interessante e de que vale a pena.

Um grande sorriso brotou no rosto de Julie e nossos copos fizeram um som claro e suave.

Voltamo-nos aos nossos menus, alegres.

- Você tem tanto direito de comemorar quanto eu, disse generoso. Logo depois, com um tom mais grave, continuei:

- Na verdade, é muito mais uma conquista do Jonah do que minha.

- Sabe, Alcx, você sempre faz isso, disse Julie, visivelmente chateada. - Você deu tanto duro e agora quer dar o crédito a uma outra pessoa? '

- Julie, estou falando sério. Jonah me forneceu todas as soluções, eu fui apenas o instrumento. Por mais que quisesse pensar diferente, é essa a verdade, nua e crua.

- Não, isso está longe de ser a verdade.

Nervosamente, ajustei-me na cadeira:

- Mas ...

- Alex, pare com essa besteira, disse Julie, séria. - Falsa modéstia não lhe cai bem.

Ela levantou a mão para evitar que eu respondesse e continuou com firmeza:

- Ninguém lhe entregou as respostas numa bandeja de prata. Diga-me Sr. Rogo, quantas noites você suou até encontrar as respostas?

- Algumas, admiti com um sorriso.

- Está vendo? Julie tentou encerrar o assunto.

- Não, não vejo, disse rindo. - Tenho plena consciência de que Jonah não me deu simplesmente as respostas. Na verdade, durante aquelas intermináveis noites (e dias), passei muito tempo xingando-o por não ter feito isso. Mas, convenhamos, Julie, o fato de ele ter preferido apresentá-las na forma de perguntas bem direcionadas não muda nada.

Em vez de continuar, Julie chamou o garçom e começou a fazer seu pedido. Ela estava certa. Aquela discussão só serviria para atrapalhar uma noite agradável.

Só quando eu estava "traçando" minha deliciosa vitela a parmegiana é que meus pensamentos começaram a cristalizar-se. Qual era a natureza das respostas, das soluções, que Jonah nos fez desenvolver? Todas tinham algo em comum. Todas faziam sentido e, ao mesmo tempo, iam diretamente de encontro com tudo que eu tinha aprendido. Será que teríamos tido a coragem de experimenta-las e implementá-las se não tivéssemos tido que suar para construí-las? Talvez não. Se não fosse pela convicção que adquirimos na batalha - pelo domínio que desenvolvemos no processo - creio que não teríamos tido a coragem de realmente colocar em prática nossas conclusões.

Ainda absorto em meus pensamentos, tirei meus olhos do prato e examinei o rosto de Julie. Parecia que ela estava me esperando aquele tempo todo.

- Como vocês não pensaram nisso sozinhos? ouvi-a perguntar. - Para mim, suas soluções parecem decorrer do senso comum, puro e simples. Por que vocês não poderiam ter feito isso sem as perguntas orientadoras de Jonah?

- Boa pergunta, muito boa pergunta. Sinceramente, duvido que saiba respondê-la.

- Alex, não me diga que você não pensou nisso antes.

- Pensei, sim, admiti. - Todos nós, lá na fábrica, nos fizemos essa mesma pergunta. As soluções parecem triviais, mas o fato é que, durante anos, fizemos exatamente o contrário. Além do mais, as outras fábricas ainda insistem nos métodos antigos e devastadores. Mark Twain, provavelmente, estava certo quando disse que "senso comum não é nem um pouco comum" ou coisa parecida.

- Isso não responde a minha pergunta, ela não me soltou.

- Seja tolerante, implorei. - Realmente, não sei. Não tenho certeza nem se sei o significado de "senso comum". O que você acha que queremos dizer quando nos referimos a "senso comum"?

- Não é justo responder a uma pergunta com outra.

Ela recusou minha tentativa aparente de virar a mesa.

- Por que não? tentei outra vez.

Ela não moveu um músculo dos lábios.

- Tudo bem, desisti. Até agora, o máximo que pude fazer é reconhecer que nos referimos a algo como senso comum apenas se está de acordo com nossa própria intuição.

Ela concordou com um aceno de cabeça.

- O que ajuda apenas a intensificar sua pergunta, continuei. - Significa apenas que, quando reconhecemos algo como senso comum, é porque, pelo menos intuitiva mente, sabíamos daquilo o tempo todo. Por que há, tantas vezes, a necessidade de um impulso externo para ajudar-nos a perceber algo que já sabíamos intuitivamente?

- Foi exatamente o que eu perguntei!

- Eu sei, meu amor. É bem provável que essas conclusões intuitivas estejam mascaradas por alguma outra coisa, uma coisa que não é senso comum.

- O que poderia ser?

- Talvez prática comum, costume.

- Faz sentido, ela sorriu e resolveu terminar seu prato.

- Devo admitir, disse depois de um tempo, que a forma usada por Jonah de levar às respostas através de perguntas, sua "abordagem socrática", é muito eficaz para descascar as camadas - grossas - dos costumes. Tentei explicar as respostas aos outros, que precisavam delas tanto quanto nós, mas isso não nos levou a lugar nenhum. Na verdade, se não tivesse sido a apreciação de Nathan Frost dos nossos avaros em termos de lucratividade, minha abordagem talvez tivesse levado a resultados bastante indesejáveis.

- Sabe de uma coisa, continuei, é impressionante como esses costumes que nos ensinaram e praticamos estão tão enraizados que nunca pensamos sobre eles sozinhos. "Não dê respostas, só faça perguntas!" Tenho que praticar *isso*.

Julie não parecia tão entusiasmada.

- Qual é o problema? perguntei.

- Nada, disse ela.

- "Não dê respostas" certamente faz sentido, tentei convencê-la. - Apresentar soluções quando se está tentando convencer alguém que adota cegamente os costumes é totalmente ineficaz. Na verdade, só há duas possibilidades: ou você não é entendido ou *é* entendido.

- É mesmo?

- No primeiro caso, não há dano algum, as pessoas vão apenas ignorá-lo. O segundo caso talvez seja pior, as pessoas podem entendê-lo. Elas entenderão seu recado como algo pior do que crítica.

- O que é pior do que crítica? ela perguntou ingenuamente.

- A crítica construtiva.

Dei um sorriso amarelo, lembrando-me das respostas cruéis de Hilton Smyth e daquele tal de Cravitz. "O que você está dizendo é válido, mas é golpe baixo. As pessoas nunca o perdoarão por isso".

- Alex, não adianta me convencer de que, quando quero persuadir alguém - principalmente meu marido - dar as respostas não é a forma certa. Simplesmente não me convenço de que fazer as perguntas é bem melhor.

Refleti um pouco sobre o assunto. Ela estava certa. Sempre que tentei fazer perguntas, foram tidas como paternalistas ou, o que é pior, negativas.

- Parece que deve-se pensar duas vezes antes de atacar os moinhos dos

costumes, concluí melancolicamente.

Julie se confortou com uma deliciosa torta de ricota que o garçom colocou à nossa frente. Segui seu exemplo.

Quando o café nos foi servido, juntei energia suficiente para continuar a conversa:

- Julie, está tão ruim assim? Eu não me lembro de ter-lhe dado tanto aborrecimento.

- Você deve estar brincando. Você não só é teimoso feito uma mula, como transmitiu seus genes para os nossos filhos. Aposto como a convivência com Jonah foi difícil.

Refleti um pouco sobre o que ela dissera. - Não, Julie, com Jonah foi diferente. Sempre que converso com ele, tenho a nítida sensação de que ele não só tem prontas as suas perguntas, como também as minhas. Esse método socrático não deve ser só fazer perguntas. De uma coisa tenho certeza, nesse método é arriscado improvisar. Acredite, pois eu tentei. É como arremessar um bumerangue pontiagudo.

Foi aí que comecei a perceber. Ali estava a resposta. Essa era a técnica que deveria pedir a Jonah para ensinar-me: como persuadir outras pessoas, como descascar as camadas dos costumes, como superar a resistência à mudança.

Contei à Julie minha última conversa telefônica com Jonah.

- Muito interessante! disse ela, finalmente. - Você, com certeza, precisa aprender a gerenciar melhor sua vida. Mas, querido, ela riu, tenha cuidado, lenbre-se do que aconteceu com Sócrates, ele foi forçado a beber cicuta.

- Não pretendo fazer Jonah beber cicuta, retruquei, ainda cheio de entusiasmo. - Julie, deixe-me dizer-lhe uma coisa: sempre que eu e Jonah conversamos sobre meus problemas na fábrica, eu sempre acho que ele antecipa minhas respostas. Na verdade, isso me perturbou por um tempo.

- Por quê?

- Quando é que ele aprendeu tudo isso? Não estou falando de teorias, estou falando do seu conhecimento profundo sobre como funciona realmente uma fábrica. Pelo que eu saiba, ele nunca trabalhou um dia sequer numa indústria. Ele é físico. Não dá para acreditar que um cientista, sentado na sua torre de marfim, possa conhecer os detalhes das realidades da fábrica. Alguma coisa não se encaixa.

- Alex, se for esse o caso, parece que você deve pedir a Jonah que lhe ensine algo além do método socrático.

33

Lou era meu primeiro e mais importante alvo. Se não conseguisse persuadi-lo ajuntar-se a mim, estaria perdido. Não seria fácil. Ele estava muito perto de aposentar-se e eu sabia até que ponto estava envolvido com sua comunidade. Respirei fundo e fui até sua sala.

- Oi, Lou, estou atrapalhando?

- De jeito nenhum. Em que posso ajudá-lo?

Um início perfeito, mas, por alguma razão, não tive coragem de ir direto ao assunto.

- Estava querendo saber sua previsão para os próximos dois meses, disse-lhe. - Você acha que teremos algum problema para atingir e manter um lucro líquido de 15%? Não é mais tão crucial, acrescentei apressadamente, mas eu detestaria dar a Hilton Smyth a menor chance possível para sussurrar: "Eu lhe falei!".

- Pode dormir sossegado. De acordo com meus cálculos, vamos ultrapassar tranquilamente um lucro líquido de 20% nos próximos dois meses.

- O quê? mal podia acreditar no que ouvira. - Lou, qual é o problema? Desde quando você acredita na previsão cronicamente otimista do marketing?

- Alex, muita coisa aconteceu comigo nesses últimos tempos, mas acreditar no marketing não é uma delas. Na verdade, minha previsão baseia-se num leve declínio nos pedidos.

- Como, então, você tirou esse coelho da cartola?

- Sente-se, a explicação vai demorar um pouco. Tenho algo importante a dizer-lhe, declarou ele.

Parecia claro que iria ouvir uma outra jogada errônea de contabilidade. - Tudo bem, vamos lá.

Encontrei uma posição confortável enquanto Lou mexia em alguns papéis. Dois minutos depois, estava impaciente:

- E aí, Lou?

- Alex, culpamos a forma distorcida segundo a qual são calculados os custos dos produtos para dar a impressão de que nosso lucro líquido foi de apenas 12,8%, em vez de mais dos 17% que acreditamos ser o caso. Sei que você ficou furioso, mas o que descobri é que há uma distorção contábil ainda maior. Está relacionada a forma como avaliamos o estoque, mas é difícil explicar. Talvez consiga usando o balanço.

Ele fez uma pausa, novamente. Dessa vez esperei pacientemente.

- Talvez devesse começar com uma pergunta, disse ele. - Você concorda que o inventário seja parte do passivo?

- Claro, todo mundo sabe disso. E, mesmo se não soubéssemos, os últimos anos mostraram até que ponto o estoque é parte do passivo. Você acha que teríamos conseguido uma resposta tão rápida aos pedidos se a fábrica estivesse tão congestionada quanto antes? E não percebeu que a qualidade melhorou e as horas extras diminuíram? Sem falar que, atualmente, quase nunca precisamos apressar a produção!

- É, disse ele, ainda de olho nos papéis. - O inventário é, sem sombra de dúvida, parte do passivo. Mas sob que título somos forçados a colocá-lo no balanço?

- Pelo amor de Deus, Lou! disse, saltando da cadeira. - Eu sabia que as medidas financeiras estavam fora da realidade, mas a esse ponto? Declarar passivos como ativos? Nunca percebi as verdadeiras implicações... Diga-me, quais são as ramificações em termos da lucratividade?

- Maiores do que você imagina, Alex. Calculei e recalculei, mas os números nã© mentem. Estamos avaliando o inventário de acordo com o custo de produção dos bens. Esses custos incluem não apenas o dinheiro pago pela matéria-prima, mas também o valor agregado na produção.

- Você sabe o que temos feito nos últimos meses. Donovan trabalhou apenas nos itens para os quais tínhamos pedidos. Stacey liberou materiais de acordo com os pedidos. Escoamos cerca de 50% dos materiais em processo da fábrica e cerca de 25% dos produtos acabados. Economizamos muito deixando de comprar novos materiais para substituir esse excesso de inventário e os números do caixa mostram isso claramente. Mas, contabilmente, os ativos representados pelo inventário em estoque diminuíram, já que foram apenas parcialmente compensados pelo caixa que não precisamos desembolsar. Nesse período, enquanto estávamos reduzindo o inventário, toda diferença entre o custo do produto e o custo do inventário em estoque reduzido apareceu como perda líquida.

Engoli em seco. - Lou, você está me dizendo que fomos penalizados por fazer a coisa certa? Que reduzir o excesso de inventário foi interpretado contabilmente como perda?

- Exatamente, ele respondeu, ainda olhando seus papéis.

- Bem, diga-me então qual é o impacto ... em números?

- Nosso lucro líquido real foi muito acima de 20% em cada um dos últimos três meses, disse ele sem rodeios.

Fiquei olhando para ele. Não podia acreditar no que ouvira.

- Mas, olhe o lado bom, disse ele timidamente - agora que o inventário em estoque estabilizou-se num nível novo e baixo, esse efeito não nos incomodará mais.

- Muito agradecido, disse sarcasticamente e dirigi-me à porta.

Quando cheguei à porta, voltei-me e perguntei-lhe:

- Quando foi que você descobriu esse fenómeno? Quando foi que você descobriu que estávamos tendo mais lucro do que os 15% almejados?

- Há uma semana.

- Por que não me disse? Poderia ter usado esses dados de maneira muito eficaz na análise da fábrica.

- Não, Alex, não poderia tê-los usado de forma alguma, pois teriam atrapalhado sua história. Todos avaliam o inventário em estoque dessa forma; as autoridades tributárias chegam até a exigir que seja feito assim. Você não tinha a mínima chance. Mas eu discuti isso detalhadamente com Nathan Frost; e ele entendeu tudo perfeita mente.

- Então foi isso que aconteceu, sua velha raposa. Agora entendo porque Nathan estava me dando tanto apoio! comentei, voltando a sentar-me.

Quando terminamos de sorrir maliciosamente um para o outro, Lou disse baixinho:

- Alex, tenho uma outra questão para discutir com você.

- Outra bomba?

- Pode chamar de bomba, mas é uma questão pessoal. Nathan disse-me que ele vai com Bill Peach para o grupo. Sei que você vai precisar de um bom controller de divisão, alguém que tenha experiência nos mais diversos assuntos tratados a nível de divisão. Vou me aposentar daqui a um ano; tudo que sei é ultrapassado. Portanto ...

Aí vem bomba, pensei comigo mesmo. Tinha de interrompê-lo antes que dissesse que não queria vir comigo. Depois que dissesse, seria muito mais difícil fazê-lo mudar de ideia.

- Lou, espera, intcrrompi-o. - Olhe o trabalho que fizemos nos últimos meses. Você não acha que ...

- Era sobre isso que queria conversar, ele me interrompeu, por sua vez. - Coloque-se no meu lugar. Passei minha vida toda, reunindo números e compilando relatórios. Sempre me vi como alguém que tem de fornecer os dados, como um observador imparcial, objetivo. Mas os últimos meses me mostraram até que ponto eu estava errado. Eu não era um observador objetivo; eu estava seguindo, praticamente às cegas, alguns procedimentos erróneos sem entender as devastadoras ramificações de longo alcance.

- Tenho pensado muito sobre isso ultimamente. Precisamos de medidas financeiras, com toda certeza. Mas não precisamos delas como um fim em si mesmas. Precisamos delas por duas razões diferentes. A primeira é controle: saber até que ponto a empresa está conseguindo alcançar o objetivo de gerar dinheiro. A outra razão talvez seja ainda mais importante: as medidas devem induzir as partes a fazer o que é bom

para a organização como um todo. O que ficou claro para mim é que nenhum desses objetivos está sendo alcançado. E continuou:

- Por exemplo, essa conversa que acabamos de ter. Sabemos muito bem que a fábrica melhorou drasticamente, mas as medidas distorcidas quase nos condenaram. Estou submetendo relatórios de eficiência, da relação produto-custo, e agora nós dois sabemos até que ponto eles orientam os operários e a gerência a fazer o que é ruim para a empresa.

Nunca tinha ouvido Lou falar tanto. Concordei com tudo que ele acabava de dizer, mas estava completamente atordoado. Não sabia onde ele queria chegar.

- Alex, não posso parar por aqui. Não posso me aposentar agora. Faça-me um favor, leve-me com você. Quero ter a chance de criar um novo sistema de medidas, que corrija o sistema atual, de forma *que faça* o que queremos que faça. De forma que um controller possa orgulhar-se do seu trabalho. Não sei se terei sucesso, mas pelo menos me dê essa chance.

O que deveria dizer-lhe? Levantei-me e estendi-lhe a mão:

- Negócio fechado.

Quando cheguei à minha sala, pedi a Fran para chamar Bob Donovan. Com Lou de um lado e Bob do outro, estaria livre para concentrar-me nas duas áreas que menos dominava: engenharia e marketing.

O que faria com relação a marketing? A única pessoa de que gosto naquele departamento é Johnny Jons; por isso é que Bill resolveu levá-lo.

O telefone tocou. Era Bob.

- Oi, Alex, estou reunido com Stacey e Ralph, estamos tramando uma série de coisas. Você pode juntar-se a nós?

- Quanto tempo vai demorar? - perguntei.

- Não dá para dizer. Talvez até o fim do dia.

- Então, não. Mas Bob, eu preciso falar com você. Você pode ausentar-se por alguns minutos?

- Claro, sem problemas.

E, logo, ele entrou em minha sala. - Qual é o problema, chefe?

Decidi falar sem rodeios:

- Que tal ser o responsável por toda a produção da divisão?

A única coisa que ele conseguiu dizer foi "Puxa!". Repousou seu corpanzil numa cadeira, olhou para mim e não falou mais nada.

- Então, Bob, surpreso?

-Pode crer.

Fui até o canto da sala, servir duas xícaras de café e aí ele começou a falar:

-Alex, eu nâo quero esse cargo. Não agora. Sabe, há um mês, eu teria agarrado essa oferta com as duas mãos. É muito mais do que eu esperava.

Aturdido, virei-me, com uma xícara em cada mão. - Qual é o problema, Bob, está com medo?

-Você sabe muito bem.

-O que aconteceu no último mês para que você mudasse de ideia?

-Burnside.

-Está querendo dizer-me que ele ofereceu-lhe coisa melhor?

Ele encheu a sala com sua gargalhada retumbante. - Não, Alex, não é nada disso. O que me fez mudar de ideia foi a forma como resolvemos o pedido urgente de Burnside. Aprendi tanto com a forma como resolvemos aquele caso que preferiria ficar na fábrica, aprimorando ainda mais as coisas.

Surpresas e mais surpresas. E eu que pensava conhecer essas pessoas! Achava que seria impossível convencer Lou e ele quase implorou-me que lhe desse o emprego. Não esperava nenhum problema com Bob e ele acabava de declinar minha oferta. Era realmente perturbador.

-Tente explicar-se melhor, entreguei-lhe a xícara.

A cadeira de Bob range em protesto enquanto ele se remexe. Se fosse ficar ali mais tempo, encomendaria uma cadeira mais parruda só para ele.

-Você não percebeu como foram especiais os acontecimentos do pedido de Burnside? disse finalmente.

-É claro. Nunca ouvi falar que o presidente de uma empresa tenha ido agradecer aos operários de um fornecedor.

-É, tem isso também. Mas veja toda a cadeia de eventos. Johnny ligou para você com um desejo de um cliente impossível de realizar. Ele não achava que poderia ser realizado, nem o cliente. E, superficialmente, era impossível. Mas nós examinamos a questão. Consideramos a disponibilidade dos gargalos, consideramos as limitações do fornecedor e apresentamos algo bastante incomum.

- Não dissemos um retumbante não, ou um retumbante sim, para depois atrasarmos em muito o prazo de entrega, como sempre fazíamos. Nós rcengendramos o negócio; voltamos com uma contra-oferta viável, que o cliente apreciou ainda mais do que seu pedido original.

-É, disse eu, foi um trabalho muito bem feito. Principalmente se considerarmos o que aconteceu depois. Mas as circunstâncias eram bastante peculiares.

-Eram peculiares porque não tomamos a iniciativa. Mas talvez haja uma forma de transformar isso em padrão. Percebe? Nós, na verdade, engenhamos uma venda. Nós - da fábrica, da produção - engenhamos uma venda.

Refleti um pouco. Ele estava certo. Comecei a perceber onde queria chegar.

Bob, provavelmente interpretando mal meu silêncio, disse:

- Para você, pode não significar muita coisa, pois sempre viu a produção e as vendas como dois elos da mesma corrente. Mas, veja o meu caso. O tempo todo, fico enterrado na fábrica, achando que minha responsabilidade é apagar incêndios, vendo o departamento de vendas como vendedores de papo-furado que espalham promessas irreais aos nossos clientes. Para mim, esse acontecimento foi uma revelação!

- Veja, damos ao departamento de vendas um prazo de entrega rígido para cada produto. Portanto, a não ser no caso de produtos acabados, são esses os números que devem usar para fazer promessas aos clientes. Está certo, eles se desviam dos números, mas não muito. Talvez haja um outro jeito. Talvez os prazos citados devam ser calculados caso a caso, de acordo com a carga nos gargalos. E talvez não devêssemos considerar as quantidades solicitadas como se tivéssemos que fornecê-las de uma única vez.

- Alex, queria examinar isso com mais calma. Na verdade, é isso que Slacey, Ralph e eu estamos fazendo nesse momento. Estávamos procurando-o; você deveria juntar-se a nós. Estamos muito animados.

Parecia mesmo, mas eu não podia permitir-me ser sugado naquele instante. Tinha de continuar me preparando para meu próximo cargo. - Conte-me de novo o que pretendem fazer, disse finalmente.

- Queremos fazer da produção uma força dominante na obtenção de boas vendas. Vendas que cairão como uma luva tanto nas necessidades do cliente quanto nos recursos da fábrica. Exatamente como fizemos no caso do Burnside. Mas, para isso, precisamos estar *aqui,* na fábrica. Enquanto não entendermos tudo completamente, não desenvolvermos novos procedimentos. Temos que estar intimamente envolvidos com todos os detalhes.

- Então o que você quer é descobrir esses procedimentos? Tudo bem. E interessante, mas, Bob, não tem muito a ver com você. Desde quando se interessa por essas coisas?

- Desde quando você apareceu obrigando a gente a repensar a forma como estávamos fazendo as coisas. Você acha que alguém precisa de uma prova melhor do que o que aconteceu aqui nos últimos meses? Cá estávamos nós, fazendo as coisas como sempre fazíamos, de acordo com os costumes, naufragando lenta mas certamente. E, aí, demos um tempo e reexaminamos tudo com base em princípios elementares. E veja quantas vacas sagradas fomos obrigados a matar! Eficiência do operário ...

vuum... jogada pela janela. Tamanhos de lotes ótimos... acabaram-se. Liberar trabalho apenas porque tínhamos o material e as pessoas... também se foi. A lista é infindável. Mas, veja oresultado! Se não tivesse visto com meus próprios olhos, não teria acreditado.

- É, Alex, quero continuar aqui, cc Hinuar oque você começou. Quero sero novo gerente da fábrica. Você fez com que rríudássemos praticamente todas as regras de produção. Forçou-nos a ver a produção como uma forma de satisfazer as vendas. Quero mudar o papel da produção na obtenção de vendas.

- Por mim, tudo bem. Mas, Bob, depois que você descobrir esses procedimentos - e, na minha cabeça, acrescentei um "se", - consideraria assumir a responsabilidade por todas as fábricas da divisão?

- Pode crer, chefe. Posso ensinar-lhes um ou dois truques.

- Vamos comemorar! disse. E brindamos com nossos cafés.

- Quem você sugere para assumir seu lugar? perguntei-lhe. - Sinceramente, não estou impressionado com nenhum dos seus superintendentes.

- Infelizmente, concordo com você. Stacey é a melhor, mas acho que ela não vai aceitar.

- Por que não perguntamos a ela? Sabe de uma coisa? Vamos chamar Stacey e Ralph e discutir a ideia.

- Então, você finalmente achou-o, disse Stacey a Bob, quando ela e Ralph entraram na sala, carregados de papéis.

- É, Stacey, respondi. - E a ideia certamente parece ter futuro. Mas, antes disso, há uma outra coisa que gostaríamos de discutir com vocês. Acabamos de decidir que Bobassumiráмeucargocomogerentedafábrica.Oquevocêachade assumir seuposto de gerente de produção?

- Parabéns, Bob.

Ambos apertaram-lhe a mão.

- Não é surpresa para ninguém.

Já que ela não respondeu a minha pergunta, continuei:

- Pense um pouco, você não precisa responder agora. Sabemos que adora seu trabalho e que não quer carregar o fardo de todos os problemas de pessoal inerentes ao cargo de gerente de produção, mas nós dois achamos que você faria um trabalho fantástico.

- Pode apostar, acrescentou Bob.

Ela me olhou calmamente e disse:

- Ontem à noite, estava deitada na minha cama, rezando. Estava rezando para que me oferecessem esse cargo.

- Fechado! gritou Bob rapidamente.

- Agora que você aceitou, pode nos dizer por que quer tanto esse cargo? perguntei a Stacey.

- Parece que ser gerente de materiais nessa fábrica, continuou Bob, está começando a ficar sem graça. Acabaram-se os afobamentos, os pedidos urgentes... Eu não sabia que você gostava desse tipo de agitação.

- Não, jamais gostei e não gosto. É por isso que fiquei tão contente com nosso novo método, programar a liberação do material conforme o consumo dos gargalos. Mas, sabe qual é o meu medo? O que acontecerá se novos gargalos aparecerem?

- O que eu e meu pessoal fazemos é examinar diariamente as filas na frente da linha de montagem e dos gargalos: chamamos isso de "pulmões". Verificamos apenas para nos certificar de que tudo o que estava programado está lá, de que não há nenhum "buraco". Achamos que, se um novo gargalo aparecesse, surgiria imediatamente como um buraco pelo menos em um desses pulmões. Demorou algum tempo para que essa técnica fosse aperfeiçoada, mas agora está sendo feita com muita tranquilidade.

- Sempre que há um buraco num pulmão - e não estou falando só do trabalho que deve ser feito num determinado dia, mas do trabalho previsto para daqui a dois ou três dias - checamos em que centro de trabalho estão presos os materiais. E depois ...

- E depois você apressa as coisas, interrompeu Bob.

- Não, nada disso. Não paramos preparações ou iniciamos incêndios. Apenas apontamos ao chefe de seção a tarefa que preferiríamos que ele fizesse em seguida.

- Muito interessante, disse.

- É. E ficou ainda mais interessante quando percebemos que estávamos visitando sempre os mesmos seis ou sete centros de trabalho. Eles não são gargalos, mas a sequência na qual realizam suas tarefas tornou-se muito importante. Chamamos esses de "recursos com restrição de capacidade", ou simplesmente, RRC.

-É, estou sabendo. Esses chefes de seção tornaram-se quase dependentes do seu pessoal para priorizar seu serviço, disse Bob. -Mas, Stacey, você não respondeu anossa pergunta.

-Vou chegar lá. Esses buracos tornaram-se mais e mais perigosos nos últimos tempos. Às vezes, a ponto da linha de montagem ter de desviar-se e muito da sequência programada. E ficou claro que os chefes dos RRCs têm cada vez mais dificuldade em fornecer no prazo. Ralph estava me dizendo que esses centros de trabalho ainda têm capacidade suficiente e talvez, na media, ele esteja certo. Mas acho que qualquer aumento nas vendas nos levará ao caos.

Tínhamos uma bomba, pulsando sob nossos pés, e eu não tinha percebido. Pressionei tanto o departamento de marketing para conseguir mais vendas e, de acordo

com o que Stacey acabara de revelar, aquela bomba poderia levar pelos ares toda a fábrica. Ainda tentava digeri-la, quando ela prosseguiu.

- Vocês não percebem que concentramos nossos esforços de aprimoramento de forma muitoestreita? Tentamos tanto melhorar nossos gargalos, mas oque deveríamos ter feito mesmo era melhorar os RRCs também. Do contrário, vamos ter uma situação de gargalo "interativo".

A chave não está nas mãos do pessoal da área de material. Se surgirem gargalos interativos, o caos será inevitável; teremos que apressar por toda parte.

- O que você sugere, então? perguntei.

- A chave está nas mãos da produção. Essas técnicas de gerenciamento dos pulmões não devem ser usadas apenas para controlar as peças ausentes enquanto ainda há tempo; devem ser usadas principalmente para direcionar nossos esforços de aprimoramentos locais. Temos de garantir que as melhorias nos RRCs sejam sempre suficientes, a fim de evitar que se tornem gargalos.

- Alex, Bob, é por isso que quero tanto esse cargo. Quero garantir que o cargo de gerente de materiais continue a ser sem graça. Quero demonstrar como devem ser gerenciados os aprimoramentos locais. E quero mostrar a todos vocês como podemos extrair muito mais ganho dos mesmos recursos.

- Ralph, chegou sua vez de me surpreender.

- O que quer dizer? falou suavemente.

- Parece que todo mundo tem um projeto predileto. Que carta você está escondendo na manga?

Ele sorriu gentilmente. - Não tenho carta nenhuma, só um desejo.

Todos olhamos para ele de forma a estimulá-lo.

- Comecei a gostar do meu serviço. Sinto-me parte de uma equipe.

Todos nós concordamos. Não somos mais só eu e o computador, tentando reparar dados imprecisos ou desatualizados. As pessoas realmente precisam de mim agora e eu sinto que estou contribuindo. Mas, querem saber de uma coisa? Acho que a mudança, pelo menos no que tange a minha função, é muito fundamental. O que eu tenho nos meus arquivos são dados. O que vocês geralmente pedem é informação. Sempre vi a informação como parte dos dados necessários para se tomar uma decisão. E, para isso, sinceramente, a maioria dos meus dados eram simplesmente inadequados. Lembram-se da vez que estávamos tentando descobrir os gargalos?

Ele olhou para cada um de nós.

- Foram necessários quatro dias para que eu admitisse ser incapaz de encontrar a resposta. O que eu comecei a perceber é que informação é algo diferente. A

informação é a resposta à pergunta feita. Quanto mais apto estou a responder, mais me sinto parte da equipe.

- Esse conceito de gargalo realmente me ajudou a evoluir. Encaremos isso: hoje em dia, a fábrica segue um cronograma liberado pelo computador.

- Vocês querem saber qual é a minha vontade? Quero desenvolver um sistema que ajude o Bob, que ajude adiminuirdrasticamenteo tempo e esforço necessáriospara engenhar uma venda, nas suas palavras. Quero desenvolver um sistema que ajude Stacey a gerenciar os pulmões e até mesmo gerenciar as melhorias locais. Quero desenvolver um sistema que ajude Lou a medir, de uma forma mais benéfica, o desempenho local. Como todos os outros, eu também tenho meus sonhos.

34

Já era bem tarde, as crianças já estavam dormindo a sono solto. Mie e eu estávamos na cozinha; cada um com uma xícara de chá bem quente nas mãos. Contei-lhe o que acontecera na fábrica. Ela parecia estar mais do que levemente interessada. Na verdade, ela chegara até a dizer que achava tudo fascinante.

Adorava isso. Regurgitar os acontecimentos do dia com Julie ajudava-me a digeri-los.

- O que você acha? perguntei-lhe, finalmente.

- Estou começando a perceber o que Jonah quis dizer quando alertou-o quanto ao aumento da dependência, ela respondeu.

Isso me fez refletir um pouco, mas eu ainda não conseguia descobrir a ligação.

- Como assim?

- Talvez eu esteja errada, mas você me deu a impressão de não estar muito certo de que Lou será capaz de criar um novo sistema de medidas satisfatório.

- É isso aí, sorri.

- Um novo sistema de medidas é importante para você?

- Está brincando? Não existe nada tão importante quanto isso.

- Então, se não fosse Jonah ter-se recusado a continuar fazendo-lhe perguntas direcionadas, estou ou não certa em supor que você estaria no telefone nesse exato momento, tentando tirar mais dicas dele?

- É bem capaz, admiti. - E realmente muito importante.

- E a ideia de Bob? continuou. - Você acha importante?

- Se ele conseguir concretizá-la, será uma revolução. Fará com que tenhamos uma grande fatia do mercado. Nosso problema de conseguir mais vendas estará encerrado para sempre.

- E você tem esperança de que ele seja capaz disso?

- Não muita, infelizmente. Ah ...já sei onde você quer chegar. É, teria feito essas perguntas ao Jonah também. E o mesmo se aplica às questões que Stacey e Ralph levantaram. São todas fundamentais.

- E quantas outras coisas mais surgirão quando você começar a gerenciar a divisão?

- Você está certa, Julie. E Jonah também. Percebi isso hoje. Quando cada um deles falou do seu sonho imediato de forma tao tangível, fiquei tentando descobrir qual era o meu. A única coisa que me vinha sempre à cabeça era que eu precisava aprender a gerenciar. Mas, onde é que vou encontrar a resposta à pergunta de Jonah: quais são as técnicas necessárias para gerenciar? Não sei, Julie. O que você acha que eu deveria fazer?

- Todos na fábrica devem muito a você, disse ela, fazendo-me um cafuné. - Todos se orgulham de você, com toda razão. Você criou uma equipe e tanto! Mas essa equipe será desmembrada daqui a dois meses quando formos para a divisão. Por que não passa o tempo restante com eles, repassando sua pergunta? Depois que você for embora, eles terão todo tempo do mundo para resolver seus problemas. De qualquer modo, será muito mais fácil para eles conseguir o que querem, se você tiver as técnicas de gerenciamento.

Olhei para ela em silêncio. Ali estava a minha verdadeira conselheira.

Portanto, fiz o que a minha conselheira sugerira. Reuni todos e expliquei-lhes que, se todos quisessem liberdade para concentrar-se no seu projeto predileto, a divisão tinha que ser bem gerenciada e, a fim de que isso se realizasse, o gerente da divisão precisava saber o que estava fazendo. Já que eu, francamente, não tinha a menor ideia de como gerenciar uma divisão, era melhor eles me ajudassem com todas as suas torças. Assim, dedicaríamos nossas tardes - desde que, é claro, não surgisse nenhuma emergência especial - ajudando-me a analisar como a divisão deveria ser gerenciada.

Decidi começar a reunião com as perguntas mais ingénuas. Inicialmente, eles poderiam pensar que perdera toda minha auto-confiança, mas eu tinha que expor-lhes a magnitude do problema que estava prestes a encarar. Do contrário, acabaria, quando muito, com algumas sugestões vagas e fragmentadas.

- Quais são as primeiras coisas que devo fazer quando assumir meu novo cargo. perguntei-lhes.

Eles se entreolharam e Bob falou:

- Eu começaria visitando a fábrica de Hilton Smyth.

Quando as risadas morreram, Lou disse que eu deveria, em primeiro lugar, reunir-me com meu pessoal de apoio: "você conhece a maioria, mas nunca trabalharam lado a lado".

- Qual seria o objetivo dessas reuniões? perguntei inocentemente.

Se essa pergunta tivesse sido feita em qualquer outra circunstância, eles a teriam interpretado como total falta de conhecimento gerencial. Mas, agora eles entraram no jogo.

-Basicamente, você deve, de início, descobrir alguns fatos genéricos respondeu Lou.

- Sabe, acrescentou Bob, coisas do tipo onde é a entrada, onde ficam os banheiros ...

- Eu realmente acho que conhecer as pessoas é importante, disse Stacey,

interrompendo os risos. - Os resultados financeiros revelam apenas uma pequena porção do quadro. Você tem que descobrir o que as pessoas acham que está acontecendo. O que elas consideram problemas? Como são encarados do ponto de vista dos clientes?

- Quem tem implicância com quem? foi a contribuição de Bob, que depois completou em tom mais sério:

- Você também deve ter uma ideia da política local.

- E depois?

- Depois, continuou Bob, eu provavelmente faria uma turnê pelas instalações de produção, visitaria alguns grandes clientes e provavelmente até mesmo alguns fornecedores. É preciso ter uma ideia do todo.

Mantendo a minha "cara-de-pau", perguntei:

- E depois?

Finalmente, consegui provocá-los, já que tanto Stacey quanto Bob responderam veementemente:

- Depois, você vai se virar sozinho!

Como é fácil dar conselhos quando a responsabilidade está nas costas de outra pessoa! Tudo bem, seus espertalhões, está na hora de virar a mesa e, calmamente, digo:

- É, pessoal. O que vocês acabam de sugerir é a linha de medidas normalmente tomadas quando se recebe a ordem de arrumar a casa. Vamos começar de novo, mas de uma forma mais esquemática. Onde estão as canetas coloridas?

Peguei uma caneta vermelha e dirigi-me ao quadro branco.

- O primeiro passo, como vocês todos disseram, é conhecer os fatos. Faço uma reunião com meu pessoal e o que descubro? Bem, aqui temos o fato "A", desenhei um belo círculo vermelho. - E aqui temos outros três círculos menores. E aqui temos um bem pequeno e aqui temos dois que se superpõem. Vamos agora falar com um outro gerente; isso é muito útil. Esse círculo, segundo ele, não é tão grande quanto pensávamos. E aqui, no canto esquerdo superior, tem mais dois círculos grandes. Uma outra pessoa nos diz que há alguns retângulos. Verificamos e descobrimos que ela tem razão. Tem um aqui, outro ali e outro acolá. Estamos fazendo progresso, o quadro começa a se delinear.

O que eles realmente estavam vendo era o quadro branco com "catapora". Parecia um daqueles desenhos que meus filhos traziam para casa quando estavam no jardim de infância.

Não achei que tivessem captado a mensagem, pareciam apenas confusos; portanto, decidi continuar, sendo um pouco mais claro:

- Está na hora de falar com um outro gerente; precisamos ter uma ideia da política local. Isso é muito interessante. Também há círculos verdes e até mesmo algumas estrelas verdes. Temos aqui uma forma não-identificada. Não se preocu pem, falaremos disso depois. Vamos agora fazer uma visita às instalações de produção, aos clientes e até a alguns fornecedores. Estamos prestes a descobrir muitos outros dados interessantes.

Enquanto falava, enchia o quadro com formas justapostas.

- Agora que temos um quadro completo, podemos nos virar sozinhos conclui finalmente, largando as canetas. - E daí?

O quadro parecia um pesadelo em tecnicolor. Respirei fundo e peguei o telefone para pedir mais café.

Ninguém falava nada, nem mesmo Bob.

- Vamos fazer uma coisa menos pessoal, falei depois de um tempo. - Suponha mos que somos um comitê que recebeu a tarefa ingrata de "descobrir o que está acontecendo". Por onde vocês sugerem que comecemos?

Todos sorriram. De alguma forma, fingir que somos um comitê faz-nos sentir melhor. "A segurança de fazer parte de um rebanho", pensei comigo; a culpa não será colocada em ninguém em particular.

- Ralph, que tal ser o voluntário para descrever as ações do comitê?

- Provavelmente, o começo seria o mesmo: conhecer os fatos. E, como você demonstrou tão vivamente, acabaríamos no mesmo poço colorido. Mas, Alex, há uma outra forma de se começar? Como se pode fazer algo sensato sem saber o que está acontecendo, sem ter os dados?

Ralph foi leal à sua profissão pois, para ele, saber o que estava acontecendo equivalia a ter os dados bem armazenados em arquivos no computador. Bob apontou para o quadro e brincou:

- Você chama essa confusão de saber o que está acontecendo? Alex, qual é...? Todos sabemos que essa besteira de conhecer os fatos continuará até que nosso comitê não tenha mais ideias de como conhecer mais fatos.

- Ou não tenha mais tempo, acrescentou Stacey com um sorriso amargo.

- É claro, aceitou Bob e, voltando-se para todos, terminou sua pergunta: - O que você acha que nós, enquanto comitê, faríamos em seguida? Sabemos que um comitê não pode apresentar uma barafunda como essa.

Todos riram nervosamente. Eu estava muitíssimo satisfeito. Eles finalmente começaram a perceber o problema com o qual me defrontava.

- O que faremos em seguida? perguntou Stacey. - Provavelmente, tentaremos dar uma ordem a essa monstruosa pilha de fatos.

- Provavelmente, concordou Lou. - Mais cedo ou mais tarde, um dos membros do comitê sugerirá organizar as formas de acordo com seu tamanho relativo.

- Acho que não, discordou Bob. - Determinar o tamanho relativo de formas tão diferentes é muito difícil. Provavelmente, decidiremos organizá-las de acordo com o tipo das formas.

Lou parecia discordar e, portanto, Bob explicou-se:

- Nós podemos agrupar os dados em círculos, retângulos e estrelas.

- O que faremos com essas quatro formas arbitrárias? perguntou Ralph.

- Provavelmente, serão colocadas numa classe própria, das exceções.

- Sim, é claro, concordou Ralph. - A principal razão da reprogramação constante são exceções que sempre aparecem.

- Não, eu tenho uma ideia melhor, disse Lou, insistente. - Nós provavelmente as agruparemos por cor; assim, não haverá ambiguidade nenhuma. Por exemplo, continuou ao perceber que Bob estava prestes a fazer uma objeção - vamos agrupá-las primeiro pela cor, depois, dentro da categoria cor, pela forma e, dentro de cada subclasse, agruparemos pelo tamanho. Assim, todos ficarão satisfeitos.

Sempre se pôde confiar no Lou para aparecer com um acordoaceitável.

- É uma ideia maravilhosa! Ralph retomou o mote. - Podemos dispor nossas descobertas na forma tabelas e histogramas. Será um relatório de impacto, principal mente se usarmos meu novo programa gráfico. No mínimo 200 páginas, com certeza!

- É, um levantamento impressionante e muito profundo, disse eu, com sarcasmo. Todos ficamos calados, absorvendo a amarga lição que acabávamos de nos ensinar.

- Sabem de uma coisa? voltei a dizer um tempo depois. - Produzir relatórios pomposos e inúteis é muito pior do que desperdiçar tempo. Essa preocupação excessiva com relação à "forma certa de agrupar as coisas" manifesta-se de outras formas muito nocivas.

- Como assim? perguntou Lou.

- Falo do carrossel com o qual todos nós estamos perfeitamente familiarizados: organizar a empresa de acordo com linhas de produtos e depois alterá-la de acordo com as capacidades funcionais, e vice-versa. Decidir que a empresa está gastando muito dinheiro em esforços duplicados e, assim, adotar um método mais centralizado. Dez anos depois, queremos estimular empreendimentos e voltamos à descentralização. Quase todas as grandes empresas oscilam, a cada cinco ou dez anos, entre a centralização e a descentralização, e então, recomeçam novamente.

- É, disse Bob. - Quando o presidente de uma empresa não sabe o que fazer, se as coisas não vão muito bem, pode sempre mudar as cartas, reorganizar.

Em tom de ironia, ele continuou:

- Isso vai funcionar! Essa reorganização resolverá todos os nossos problemas.

Entreolhamo-nos. Se não fosse uma verdade tão sofrida, teríamos rido.

- Bob! disse finalmente. - Não tem graça. As ideias, de certa forma práticas, que eu tinha em mente sobre o que deveria fazer como gerente de divisão eram todas baseadas na reorganização da divisão.

- Ah, não! murmuraram todos.

- Tudo bem, e voltei-me para o quadro branco, agora não mais tão alvo. - O que se deve fazer com essa pilha de formas coloridas, a não ser organizá-las de algum modo? Lidar diretamente com a pilha é, com certeza, totalmente impraticável. Organizar os fatos de acordo com alguma ordem, classificação deve ser o primeiro passo. Talvez possamos continuar, a partir daí, com algo diferente de redigir relatórios ou reorganizar a empresa. Mas o primeiro passo é certamente colocar alguma ordem na bagunça.

Enquanto olhava para o quadro, uma nova questão começou a me incomodar: "De quantas formas pode-se organizar os dados coletados?"

- Podemos, é claro, organizá-los pela cor, respondeu Lou.

- Ou pelo tamanho, acrescentou Stacey.

- Ou pela forma, Bob não queria desistir da sua sugestão.

- Outras possibilidades? perguntei-lhes.

- Claro, disse Ralph. - Podemos dividir o quadro de acordo com uma grade imaginária e organizar as formas de acordo com as coordenadas.

Vendo nossas expressões de dúvida, ele resolveu esclarecer:

- Assim, poderemos criar muitos arranjos diferentes com base na posição relativa das formas no quadro.

- Que ideia fantástica, disse Bob, sarcasticamente. - Sabe de uma coisa, eu prefiro usar a técnica do dardo: joga-se um dardo e começa-se a organizar as formas conforme os dardos vão sendo cravados. Todos esses métodos têm o mesmo peso. A minha última sugestão pelo menos oferece algum tipo de satisfação.

- Tudo bem, minha gente, disse com firmeza. - A última sugestão de Bob realmente deixou claro o que estamos debatendo aqui. Estamos debatendo o fato de não termos nenhuma ideia sobre o que estamos fazendo. Se estamos apenas procurando uma ordem arbitrária, e temos tantas opções, então por que empenhar tanto esforço na coleta de tantos dados? O que ganhamos com isso, a não ser podermos impressionar as pessoas com relatórios espessos ou atirar a empresa num outro processo de organização, só para esconder-nos o fato de que realmente não compreendemos o que estamos fazendo? Essa história de primeiro coletar dados,

familiarizar-se com os fatos, parece não nos levar a lugar nenhum. Não passa de um exercício fútil. Convenhamos, é preciso uma outra forma de atacar a questão. Alguma sugestão?

Como ninguém respondesse, conclui: - Basta por hoje. Continuaremos amanhã, na mesma hora e no mesmo local.

35

- Bem, alguém trouxe algo de bom, alguma descoberta revolucionária?

Tentei começar a reunião no tom mais alegre possível. Não era exatamente como eu me sentia; passara a noite toda me revirando na cama, buscando uma abertura, que não cheguei a encontrar.

- Acho que sim, falou Stacey. - Não é exatamente nada de revolucionário, mas ...

- Espera aí, interrompeu-a Ralph.

Ralph interrompendo? Isso era novidade.

Num tom apologético, ele explicou:

- Antes que tomemos um caminho diferente, gostaria de voltar ao ponto onde nos encontrávamos ontem. Acho que fomos muito precipitados ao decidir que classificar dados nãó leva a nada de bom. Posso continuar?

- Claro, disse Stacey, um tanto aliviada.

- Bem, remexeu-se Ralph, aparentemente desconfortável. - Como todos sabem, ou talvez não saibam, formei-me em Química na faculdade. Não sei muito sobre o assunto, mas uma história ficou na minha cabeça. Ontem à noite, dei uma olhada nas anotações e descobri algo que vocês também acharão interessante. É a história de um russo famoso, de nome Mendeleyev, e aconteceu há menos de 150 anos.

Percebendo que tinha atraído nossa atenção, ele ficara mais confiante. Ralph era pai de família e tinha três filhos pequenos; provavelmente estava acostumado a contar histórias.

- Desde o início, na época da Grécia Antiga, as pessoas formularam que, subjacente a fenomenal variedade de materiais, deveria haver um conjunto simples de elementos dos quais são compostas as outras substâncias.

Durante a narrativa, sua voz tornara-se rica em murmúrios.

- Os gregos, ingenuamente, supunham que estes elementos fossem o ar, a terra, a água e ...

- O fogo, complementou Bob.

- Isso, anuiu Ralph.

Que talento desperdiçado! Ele era um contador nato de histórias, pensei eu. Quem poderia imaginar?

- Desde então, como vocês sabem, as pessoas provaram que a terra não é um elemento básico, e sim composta de muitos materiais básicos diferentes. O ar é composto de diferentes gases e até mesmo a água é composta de elementos mais

básicos, hidrogénio e oxigénio. O golpe fatal à ingénua abordagem grega veio no final do século XVIII, quando Lavoisier mostrou que o fogo não era uma substância, mas um processo, o processo de combinação ao oxigénio.

- Durante muitos anos, a partir do trabalho colossal dos químicos, apareceram elementos mais básicos e, em meados do século XIX, tinham sido identificados 63 elementos. A situação realmente assemelhava-se ao nosso quadro colorido. Muitos círculos, retângulos, estrelas e outras formas, de muitas cores e tamanhos, enchiam o espaço sem nenhuma ordem aparente. Uma verdadeira bagunça!

- Muitos tentaram organizar esses elementos, mas ninguém conseguia oferecer nada que não fosse imediatamente descartado como um exercício fútil e arbitrário. Chegou-se ao ponto da maioria dos químicos desistirem da possibilidade de achar uma ordem genérica, concentrando seus esforços em descobrir mais fatos consistentes sobre a combinação dos elementos para criar outros materiais mais complicados.

- Faz sentido, comentou Bob. - Gosto de pessoas práticas.

- É, Bob, sorriu Ralph. - Mas havia um professor que alegava que, para ele, era como lidar com folhas enquanto ninguém havia descoberto ainda o tronco.

- Bem pensado, murmurou Lou.

- Portanto, esse estranho professor russo que, diga-se de passagem, lecionava em Paris, decidiu concentrar-se em revelar a ordem subjacente que governava os elementos. Como fazê-lo?

- A forma está fora de cogitação, disse Stacey, olhando para Bob.

- Por quê? O que é que você tem contra as formas? rebelou-se Bob.

- Fora de cogitação, repetiu ela. - Alguns elementos são gases, outros são líquidos.

- É, tem razão. Mas, como era o Bob, continuou:

- Mas e as cores, você gosta das cores, não gosta? Alguns gases são coloridos, como o cloro, que é verde, e podemos dizer que os outros têm cores transparentes.

- Boa tacada, disse Ralph, ignorando a tentativa aparente de ridicularizar sua história. - Infelizmente, alguns elementos não tem uma cor definida. Tomemos o carbono puro, por exemplo, parece grafite preto ou, raras vezes, um diamante que brilha.

- Eu prefiro o diamante, brincou Stacey.

Todos rimos! Respondendo ao gesto de Ralph, eu fiz uma tentativa:

- Provavelmente, temos que procurar uma quantidade mais numérica. Dessa forma, poderemos organizar os elementos sem ser criticados pelas preferências pessoais.

- Muito bem, disse Ralph.

Ele provavelmente nos tomara como crianças.

-O que você sugere como medida adequada? ele me perguntou.

-Eu não estudei quím ica, retruquei. - Nem no básico. Como posso responder-lhe?

Mas, como não queria ofender Ralph, continuei:

- Talvez algo como densidade, condutividade elétrica ou algo mais sofisticado como o número de calorias absorvidas ou liberadas quando o elemento é combinado com um elemento referencial como o oxigénio.

- Nada mal, nada mal mesmo. Mendeleyev seguiu basicamente a mesma metodologia. Ele preferiu usar uma medida quantitativa conhecida para cada elemento, que não mudava em função da temperatura ou estado da substância. Era a quantidade conhecida como massa atómica, que representa a razão entre a massa de um átomo de um determinado elemento e a massa de um átomo do elemento mais leve, o hidrogénio. Esse número ofereceu a Mendeleyev um identificador numérico único para cada elemento.

- Grande coisa, Bob não conseguiu conter-se. - Exatamente como eu havia suspeitado; agora podemos organizar todos os elementos de acordo com suas massas atómicas ascendentes, como soldados numa fila. Mas de que vale? Que resultados práticos podem surgir disso? Como disse, crianças brincando com soldadinhos de chumbo, fingindo que o que fazem é muito importante.

- Alto lá, respondeu Ralph. - Se Mendeleyev tivesse parado por aí, eu aceitaria sua crítica, mas ele foi um pouco mais adiante. Ele não organizou os elementos de maneira linear, ele percebeu que, de sete em sete soldados, um tinha basicamente o mesmo comportamento químico, só que com maior intensidade. Assim, ele organizou os elementos numa tabela de sete colunas.

- Dessa maneira, todos os elementos foram dispostos de acordo com a massa atómica ascendente, e, em cada coluna, pode-se achar elementos com o mesmo comportamento químico em intensidade ascendente. Por exemplo, na primeira coluna da tabela, fica o lítio, o mais leve dos metais que, quando colocado na água, fica quente. Logo abaixo, o sódio que, quando em contato com a água, entra em combustão. Depois, o elemento seguinte da mesma coluna é o potássio, que reage ainda mais violentamente com a água, e o último é o césio, que entra em combustão até mesmo em contato com o ar.

- Muito bem, mas continuo achando que não passa de um jogo de criança. Quais são as implicações práticas? disse Bob, sempre procurando ser mais pé-no-chão.

- Houve ramificações práticas, respondeu Ralph. - Quando Mendeleyev criou sua tabela, nem todos os elementos tinham sido descobertos. Com isso, existiam alguns buracos na sua tabela, aos quais ele reagiu "inventando" os elementos ausentes apropriados. Sua classificação deu-lhe a capacidade de prever sua massa e

outras propriedades. Você deve dar o braço a torcer, foi uma descoberta e tanto.

- Como ele foi aceito pelos outros cientistas da época? perguntei, curioso. - A invenção de novos elementos deve ter sido vista com certo ceticismo.

- Ceticismo é pouco. Mendeleyev tornou-se alvo de chacota da comunidade como um todo. Principalmente quando sua tabela ainda não estava tão bem organizada como eu, superficialmente, a descrevi para vocês. O hidrogénio estava lá, flutuando sobre a tabela, sem na verdade pertencer a nenhuma coluna, e algumas linhas não tinham nenhum elemento na sétima coluna, mas uma miscelânea de elementos acumulados em um único espaço.

- O que acabou acontecendo? perguntou Stacey impaciente. - As previsões dele se concretizaram?

- Sim, disse Ralph - e com uma precisão impressionante. Demorou alguns anos, mas todos os elementos previstos por Mendeleyev foram descobertos enquanto ele ainda estava vivo. Os últimos elementos que ele "inventou" foram encontrados dezesseis anos depois. Mendeleyev tinha previsto que seria um metal cinza-escuro. E assim foi. Previu que sua massa atómica seria aproximadamente 72; na verdade, era 72,32. Achou que sua densidade seria cerca de 5,5, mas era 5,47.

- Aposto como ninguém riu dele, observou Stacey.

- É claro que não. Passaram a admirá-lo e sua tabela periódica é considerada atualmente pelos alunos de química tão básica quanto os dez mandamentos.

- Ainda não me convenceu, disse meu teimoso substituto.

Senti-me na obrigação de comentar:

- O maior benefício talvez tenha sido o fato de que, graças à tabela de Mendeleyev, as pessoas não tenham mais precisado gastar seu tempo procurando outros elementos.

E, voltando-me para Bob, disse:

- A classificação periódica dos elementos ajudou a determinar, de uma vez por todas, quantos elementos existem na realidade. Incluir qualquer outro elemento novo na tabela teria atrapalhado a ordem manifesta.

Ralph tossiu, envergonhado. - Desculpe, Alex, mas não é esse o caso. Apenas dez anos após a tabela ter sido totalmente aceita, foram descobertos vários elementos, os gases nobres. No final, viu-se que a tabela deveria ter sido construída com oito e não sete colunas.

- Exatamente como eu disse! saltou Bob, triunfante. - Mesmo quando funciona, não se pode confiar.

- Acalme-se, Bob. Você tem de dar o braço a torcer, a história de Ralph tem muito mérito para nós. Sugiro que nos perguntemos qual a diferença entre a

classificação de Mendeleyev dos elementos químicos e as nossas muitas tentativas de agruparas formas coloridas segundo uma ordem. Por que ele conseguiu uma ordenação tão poderosa e nós uma tão arbitrária?

- É por aí, disse Ralph. - A nossa foi arbitrária e a dele foi...

- Foi o quê? Não arbitrária? Lou completou a frase.

- Deixa para lá, concordou Ralph. - Não é uma solução séria, estou apenas brincando com as palavras.

- O que exatamente queremos dizer com arbitrário e não arbitrário? - levantei a questão.

Já que ninguém respondia, continuei:

- Na verdade, o que estamos fazendo? Estamos tentando agrupar os fatos segundo uma ordem. Que tipo de ordem estamos procurando? Uma ordem arbitrária que nós, externamente, sobrepomos aos fatos, ou estaremos tentando revelar uma ordem intrínseca, uma ordem pré-definida?

- Você está completamente certo, Ralph ficara animado. - Mendeleyev realmente revelou uma ordem intrínseca. Ele não revelou a razão daquela ordem, que teve de esperar por mais cinquenta anos, quando a estrutura interna do átomo foi descoberta, mas ele revelou definitivamente a ordem intrínseca. É por isso que sua classificação era tão poderosa. Qualquer outra classificação que apenas tente sobrepor alguma ordem, qualquer que seja, aos fatos existentes, tem apenas uma utilidade: oferece a capacidade de apresentar os fatos sequencialmente, em tabelas ou em gráficos. Em outras palavras, é útil na preparação de relatórios espessos e inúteis.

- Vejam, continuou entusiasmado, ao tentarmos ordenar as formas coloridas, não revelamos nenhuma ordem intrínseca. Simplesmente porque, naquela coleção arbitrária, não havia nenhuma ordem intrínseca a ser revelada. É por isso que nossas tentativas foram arbitrárias e igualmente fúteis.

- Exatamente, Ralph, disse Lou, friamente. - Mas isso não quer dizer que, em outras circunstâncias, nas quais exista uma ordem intrínseca, como gerenciar uma divisão, não nos enganemos da mesma forma. Sempre podemos procrastinar, desperdiçando nosso tempo brincando com uma ordem artificial e externa. Conve nhamos, o que eu e Alex teríamos feito com a pilha de dados que sugerimos que ele coletasse? A julgar pelo que fizemos até agora aqui na fábrica, exatamente isso: brincar com números e palavras. A pergunta é: o que vamos fazer de diferente dessa vez? Alguém pode me responder?

Vendo Ralph encolher-se na cadeira, falei:

- Se pudéssemos revelar a ordem intrínseca dos eventos da divisão, certamente

seria uma ajuda e tanto.

-É, disse Lou: - Mas como se faz para revelar a ordem intrínseca?

-Como revelar uma ordem intrínseca quando nos confundimos com ela? acrescentou Bob.

Depois de um tempo, Lou disse:

-Provavelmente, a fim de responder essa pergunta, devemos nos perguntar algo mais básico: o que oferece uma ordem intrínseca a vários dados? Analisando os elementos com os quais Mendcleyev tinha que trabalhar, eles todos pareciam diferentes. Alguns eram metais, outros eram gases, alguns amarelos, outros, pretos, não havia dois iguais. É, alguns apresentavam semelhanças, mas isso também se aplica às formas arbitrárias que Alex desenhou no quadro.

Eles continuaram discutindo, mas eu não ouvia mais nada. Fiquei martelando a pergunta de Lou: "Como revelar a ordem intrínseca?" Ele a formulou de forma retórica, como se a resposta óbvia fosse "impossível". Mas os cientistas conseguem revelar a ordem intrínseca das coisas ... e Jonah é um deles.

- Suponhamos que seja possível, interrompi a conversa. - Suponhamos que exista uma técnica que revele a ordem intrínseca? Essa técnica não seria uma poderosa ferramenta de gerenciamento?

- Sem dúvida, disse Lou. - Mas de que vale sonhar acordado?

- O que aconteceu com você hoje? perguntei a Julie, após ter-lhe contado os acontecimentos do dia em detalhes.

- Passei um tempo na biblioteca. Você sabia que Sócrates não escreveu nada? Os diálogos de Sócrates foram na verdade escritos pelo seu pupilo, Platão. A bibliotecária é uma senhora muito agradável, gosto muito dela. Bom, ela me recomendou alguns dos diálogos autênticos e eu comecei a lê-los.

Não consegui esconder minha surpresa:

- Você, lendo filosofia? Para que, não é chato?

Ela sorriu:

- Você estava falando no método socrático como um método para persuadir as pessoas. Eu não seria capaz de chegar nem a dez metros de um livro de filosofia, mas, para aprender um método de persuadir meu marido e filhos teimosos, estou disposta a suar a camisa.

- Então você começou a ler filosofia..., ainda estava tentando digerir a notícia.

- Você faz parecer um castigo, disse ela rindo. - Alex, você já leu os diálogos de Sócrates?

-Não.

- Não são tão horríveis. Na verdade, são escritos como se fosse uma história; são bem interessantes.

- Quantos já leu até agora? perguntei.

- Ainda estou debruçada sobre o primeiro, *Protágoras.*

- Gostaria de ouvir sua opinião amanhã, disse, cético. - Se ainda for positiva, talvez os leia também.

- É, no dia de São Nunca, disse ela.

Antes que eu pudesse responder, ela se levantou:

- Vamos dormir.

Bocejei e juntei-me a ela.

36

Estávamos começando um pouco tarde, já que Stacey e Bob tiveram de tratar de alguns pedidos problemáticos. Fiquei imaginando o que estaria realmente acontecendo; estaríamos voltando a ter problemas? Estaria a previsão de Stacey sobre os Recursos com Restrição de Capacidade começando a se concretizar? Ela estivera preocupada com qualquer aumento nas vendas e, com certeza, as vendas, lenta mas constantemente, estariam sempre em ascensão. Deixei de lado tais pensamentos; era apenas a fricção natural esperada quando o gerente de materiais passa suas responsabilidades ao seu substituto. Decidi não interferir: se evoluísse para algo de proporções mais sérias, eles não hesitariam em dizer-me.

Isso não seria nada fácil. Todos éramos voltados à ação, e procurar procedimentos básicos era quase que contra a nossa natureza, não importava o quanto Bob me dissesse que mudara.

Portanto, quando todos eles estavam sentados, lembrei-lhes da questão em pauta. Se quiséssemos manter o mesmo movimento que iniciáramos aqui na divisão como um todo, tínhamos que definir para nós mesmos, de forma genérica, o que realmente fizéramos. Repetir as ações específicas não funcionária. Se as fábricas eram diferentes umas das outras, como lutar contra as eficiências locais em vendas ou reduzir os lotes no projeto do produto?

Stacey era a única que tinha algo a oferecer e sua ideia era simples. Se Jonah nos forçou a começar perguntando: "qual é a meta da empresa", Stacey sugeriu que começássemos perguntando: "qual é a nossa meta", não como indivíduos, mas como gerentes.

Não gostamos. Era muito teórico. Bob bocejava, parecia chateado. Lou respondeu a minha solicitação silenciosa e se ofereceu para entrar no jogo.

Com um sorriso, falou:

-Isso é trivial. Se a meta da nossa empresa é "ganhar mais dinheiro hoje e sempre", então nossa obrigação é tentar fazer com que nossa divisão consiga cumprir essa meta.

-E podemos? perguntou Stacey. - Se a meta inclui a palavra "mais", podemos cumpri-la?

-Percebo o que quer dizer respondeu Lou ainda sorrindo. - Não, é claro que não podemos cumprir uma meta que é aberta. O que temos a fazer é tentar levar a divisão rumo a essa meta. E você tem razão Stacey, não é um esforço único, temos que lutar sempre para chegar lá. Deixem-me reformular minha resposta inicial.

E, com seu tom minucioso, enfatizando cada palavra, concluiu:

- Um bom projeto seria iniciar na nossa divisão um processo de aprimoramento contínuo.

Voltando-se a mim, Stacey disse:

- Você pediu-me uma ideia sobre como resolver o assunto não foi? Acho que devemos prosseguir daqui.

- Como? - Donovan proferiu a pergunta por todos.

- Não sei, foi a resposta de Stacey. Quando ela viu a expressão de Bob, defendeu-se:

- Eu não disse que tinha uma descoberta revolucionária, só uma ideia.

- Obrigado, Stacey, disse e, voltando-me para os demais, apontei para o quadro que ninguém tinha se dado ao trabalho de apagar:

- Temos que admitir que é um caminho diferente do que tínhamos até então.,

Estávamos num beco sem saída. A pergunta de Donovan fora certamente oportuna. Portanto, tentei aproveitar o momento limpando o quadro e escrevendo em letras garrafais: "Um processo de aprimoramento contínuo".

Não ajudara muito. Sentamos, calados, durante um tempo, olhando para o quadro.

- Algum comentário? perguntei, finalmente. E, como já era de se esperar, foi Bob que expressou o que todos sentiam:

- Estou cheio dessas letras garrafais. A todo lugar que vou, escuto a mesma coisa.

Ele se levantou, foi até o quadro e, imitando uma professora primária, ditou: "Um processo ... de ... aprimoramento contínuo". Sentando-se, acrescentou:

- Mesmo que quisesse esquecer, não dá. Os memorandos de Hilton Smyth são salpicados dessa frase. Por falar nisso, Alex, esses memorandos continuam chegando, e com uma frequência cada vez maior. Em nome da economia, pelo menos da economia de papel, não pode fazer nada para acabar com isso?

- No momento oportuno. Mas, continuemos. Se nada surgir dessas discussões, a única coisa útil que poderei fazer, como gerente de divisão, será acabar com os memorandos. Continue, Bob, ponha para fora suas frustrações.

Não precisou muito para fazer Bob expressar sua verdadeira opinião.

- Todas as fábricas da nossa empresa já lançaram pelo menos quatro ou cinco desses projetos chatos de aprimoramento. Se quer saber o que acho, eles servem apenas para causar problemas digestivos. Vá até a fábrica, mencione um novo projeto de aprimoramento e veja a reação. As pessoas desenvolveram alergias a essa frase.

- Então, qual é sua sugestão? coloquei um pouco mais de lenha na fogueira.

- Que façamos o que fizemos aqui, bradou ele em resposta. - Não fizemos nada
disso. Mas vejam o que conseguimos. Nada de papo-furado, nada de letras garrafais,
mas conseguimos concretizar muita coisa.

- Tem razão, tentei acalmar o vulcão que despertara. - Mas, Bob, se quisermos fazer o mesmo na divisão inteira, devemos detectar exatamente a diferença entre o que fizemos e o que todas as outras pessoas tentaram fazer.

- Não lançamos tantos projetos de aprimoramento, disse ele.

- Isso não é verdade, respondeu Stacey. - Tomamos muitas iniciativas; nos procedimentos da fábrica, medidas, qualidade, processos locais, para não falar nas mudanças que realizamos na forma de liberar o material para a produção.

Levantando a mão para impedir que Bob a interrompesse, ela concluiu:

- É verdade, não os chamamos de projetos de aprimoramento, mas nSo acho que a diferença fundamental esteja no fato de não ter dado títulos a eles.

- Então por que acha que fomos bem-sucedidos quando tantos fracassam? perguntei-lhe.

- Simples, interrompeu Bob. - Eles falam, nós fazemos.

- Veja quem está agora brincando com as palavras, cortei-o.

- Acho que a chave, disse Stacey com um ar pensativo, está na interpretação diferente que demos à palavra "aprimoramento".

- Como assim? perguntei-lhe.

- Ela está absolutamente certa! - exaltou Lou. - É apenas uma questão de medidas.

- Para um contador, falou Bob para todos, tudo não passa de uma questão de medidas.

Lou se levantou e começou a andar pela sala. Raras vezes o vi tão animado.

Aguardávamos.

Por fim, ele foi até o quadro e escreveu:

GANHO INVENTÁRIO DESPESA OPERACIONAL

Em seguida, voltou-se para nós e disse:

- Em toda parte, o aprimoramento era interpretado quase como um sinónimo de economia de custo. As pessoas estão se concentrando na redução da despesa operacional como se fosse a medida mais importante.

- Nem isso, interrompeu Bob. - Estávamos tentando reduzir custos que não tinham nenhum impacto na redução da despesa operacional.

- Correto, continuou Lou. - Mas o mais importante é que, na nossa fábrica, passamos a ver o ganho como a medida mais importante. Aprimoramento para nós não é tanto reduzir custos, mas aumentar o ganho.

- Certo, concordou Stacey. - O conceito de gargalo não existe para diminuir a despesa operacional, mas para aumentar o ganho.

- O que você está nos dizendo, falei lentamente, tentando digerir - é que mudamos a escala de importância?

- Exatamente isso, disse Lou. - Antigamente, o custo era o mais importante, o ganho vinha em segundo lugar e o inventário vinha por último.

Sorrindo para mim, acrescentou:

- Ao ponto de passarmos a vê-lo como um ativo. Nossa nova escala é diferente. O ganho é mais importante, depois o inventário, em segundo lugar, devido ao seu impacto no ganho. E só então, no final, vem a despesa operacional. E nossos números certamente podem comprovar isso, Lou forneceu a evidência. - O ganho e o inventário aumentaram vários décimos percentuais, ao passo que as despesas operacionais diminuíram menos de dois por cento.

- Essa é uma lição muito importante, disse. - O que você está afirmando é que passamos do "mundo dos custos" para o "mundo dos ganhos".

Após um minuto de silêncio, continuei:

- Sabem de uma coisa, isso faz surgir um outro problema. Mudar a escala de importância das medidas, mudar de um mundo para outro, é sem dúvida uma mudança cultural. Convenhamos, é exatamente o que precisávamos fazer, mudar culturalmente. Mas, como vamos fazer a divisão passar por tal mudança?

Enchi minha xícara de café. Bob também.

- Sabe, Alex, ainda está faltando alguma coisa. Tenho a impressão de que a abordagem que seguimos era diferente.

- De que forma? perguntei.

- Não sei. Mas de uma coisa estou certo: não falamos sobre nenhum projeto de aprimoramento; eles surgem conforme a necessidade. De certa forma, sempre esteve óbvio qual deveria ser o próximo passo ...

- É, acho que sim.

Tivéramos ótimos momentos. Lembramos das medidas que tomamos e verificamos se cada uma realmente fora direcionada pela nossa nova escala. Bob estava muito calado, até pular da cadeira.

- Descobri a pólvora! gritou. - Achei!

Ele foi até o quadro, apanhou uma caneta e colocou um grande círculo em volta da palavra aprimoramento. - Processo de aprimoramento contínuo, gritou ele. - Lou e sua fixação nas medidas forçou-nos a nos concentrar na palavra "aprimoramento".

Cara não percebe que a verdadeira "danada" é a primeira, e desenhou vários círculos em torno de "processo".

- Se Lou tem fixação nas medidas, disse-lhe, de certa forma irritado, então você certamente tem fixação em processos. Espero que sua fixação seja tão útil quanto a dele.

- Certamente, chefe. Sabia que tínhamos abordado as coisas diferentes. Que não era só uma questão de escalas.

Ele voltou à sua cadeira ainda radiante.

- Você poderia esclarecer melhor? pediu Stacey com suavidade.

- Não entendeu? Bob estava surpreso.

- Nós muito menos! Todos estávamos perplexos.

Ele olhou em volta e, quando percebeu que estávamos falando sério, perguntou:

- O que é um processo? Todos sabemos. É uma sequência de passos a serem seguidos. Certo?

- Certo ...

- Então, alguém pode me dizer o processo que devemos seguir? Que processo é esse mencionado no nosso "processo de aprimoramento contínuo" ? Vocês acham que lançar vários projetos de aprimoramento é um processo? Não fizemos nada disso, seguimos um processo. Foi isso que fizemos.

- Ele tem razão, disse Ralph com sua voz calma.

Levantei-me e apertei a mão de Bob. Todos sorriram para ele.

Lou perguntou:

- Que processo seguimos?

Bob não se apressou em responder. Por último, disse:

- Não sei, mas com certeza seguimos um processo.

Para não deixar ninguém embaraçado, falei rapidamente:

- Vamos descobri-lo. Se seguimos um processo, não deve ser difícil descobrir qual foi. Vejamos, qual foi a primeira coisa que fizemos?

Antes que qualquer um tivesse a chance de responder, Ralph disse:

- Sabe, essas duas coisas tem a ver.

- Que coisas?

- No "mundo dos custos", segundo Alex, nos preocupamos principalmente com os custos. Os custos são escoados por toda parte, tudo custa dinheiro. Víamos nossa organização complexa composta de muitos elos e é importante controlar cada elo.

- Por favor, dá para ser mais claro? pediu Bob, impaciente.

- Deixe-o falar, Stacey também não estava muito paciente.

Ralph ignorou os dois e continuou, calmamente:

- É como medir uma corrente de acordo com seu peso. Cada elo é importante. É claro que, se os elos são diferentes uns dos outros, temos que usar um princípio, o princípio da regra vinte-oitenta. Vinte por cento das variáveis são responsáveis por 80% do resultado. O simples fato de que todos conhecemos o princípio de Pareto mostra-nos até que ponto Lou tem razão. Até que ponto estávamos no mundo dos custos.

Síacey colocou a mão em Bob para impedir que ele interferisse.

- Reconhecemos que a escala tem de ser mudada, continuou Ralph. Escolhemos o ganho como a medida mais importante. Onde conseguimos o ganho? Em cada elo? Não. Só no final de todas as operações. Percebe, Bob, como decidir que o ganho é o principal, é o mesmo que passar a considerar força em vez do peso.

- Não estou percebendo nada, foi a resposta de Bob.

Ralph não desiste:

- O que determina a força da corrente? perguntou-lhe.

- O elo mais fraco, espertalhão.

- Então, se você quiser aumentar a força da corrente, qual deve ser o primeiro passo?

- Descobrir o elo mais fraco. Identificar o gargalo! Bob bateu em suas costas.
- É isso aí! Que rapaz! E bateu mais uma vez em suas costas.

Ralph parecia um pouco curvo, mas estava radiante. Na verdade, todos estávamos.

Depois disso, foi fácil. Logo, o processo foi claramente delineado no quadro:

PRIMEIRO PASSO. Identificar os gargalos do sistema.

(Afinal de contas, não foi tão difícil identificar o forno e o NCX10 como os gargalos da fábrica.)

SEGUNDO PASSO. Decidir como explorar os gargalos.

(Isso foi divertido. Descobrir que essas máquinas não deveriam parar na hora do almoço etc.)

TERCEIRO PASSO. Subordinar o resto à decisão anterior.

(Garantir que tudo caminhe de acordo com as restrições. As etiquetas vermelhas e as verdes.)

QUARTO PASSO. Elevar os gargalos do sistema.

(Trazer de volta a velha Zmegma, voltar a antigas rotas, menos "eficazes"...)

QUINTO PASSO. Se, num passo anterior, um gargalo for eliminado, volte ao primeiro passo.

Olhei para o quadro. Era tão simples. Senso comum puro e simples. Como não

víramos isso antes? Estava pensativo, e não era a primeira vez, quando Stacey falou:

- Bob está certo, nós realmente seguimos esse processo, e reciclamos mais de uma vez. Até mesmo a natureza dos gargalos com os quais tínhamos de lidar mudou.

- O que quer dizer com "a natureza dos gargalos"? perguntei.

- Quero dizer uma grande mudança, disse ela. - Sabe, uma coisa séria, como o gargalo deixar de ser uma máquina e passar a ser uma coisa totalmente diferente, como demanda insuficiente do mercado. Sempre que percorremos esse ciclo de cinco passos, a natureza do gargalo mudou. Primeiro, os gargalos eram o forno e o NCX10; depois, era o sistema de liberação de materiais - lembra-se da última vez que Jonah esteve aqui? - então foi o mercado e acho que, logo, voltará a ser a produção.

- Você está certa, disse. E, em seguida:

- É um pouco estranho chamar de gargalo o mercado ou o sistema de liberação de materiais. Por que não usamos uma outra palavra, como...

- Restrição? sugeriu Stacey.

Corrigimos no quadro. Depois, ficamos lá, sentados, admirando nossa cria.

- O que fazer para não perder o pique? perguntei a Julie.

- Você nunca está satisfeito, não é? e, apaixonadamente, acrescentou:

- Alex, por que você se cobra tanto? Os cinco passos que você desenvolveu não são resultados bastante satisfatórios por hoje?

- Claro que sim. São mais do que satisfatórios. Descobrir o processo que todos procuram, a forma de proceder sistematicamente na linha do aprimoramento contínuo, é um resultado e tanto. Mas, Julie, estou falando de outra coisa. Como podemos continuar melhorando a fábrica, e com rapidez?

- Qual é o problema? Parece que tudo está indo para frente com muita tranquilidade.

Suspirei. - Não é bem assim. Julie, não posso exigir de forma agressiva mais pedidos porque temos medo de que um aumento nas vendas crie mais gargalos e nos leve de volta ao pesadelo de ter que apressar a produção. Por outro lado, não posso pedir mais contratações ou mais máquinas; os resultados existentes em termos de lucratividade ainda não justificam tal medida.

- Que marido impaciente! riu. - Parece que você vai ter de ficar quieto e esperar até que a fábrica gere dinheiro suficiente para justificar mais investimentos. De qualquer forma, querido, isso logo será problema do Donovan. Está na hora de você deixar os outros se preocuparem.

- Talvez esteja certa, respondi-lhe, não totalmente convencido.

37

- Tem alguma coisa errada, disse Ralph após nos sentarmos. - Está faltando alguma coisa.

- O quê? perguntou Bob agressivamente, pronto para proteger nossa nova cria mental.

- Se o terceiro passo está certo, disse Ralph, lentamente, se temos de subordinar tudo à decisão que fizemos sobre a restrição, então...

- Espere aí, Ralph, disse Bob. Que história é essa de "se temos de^subordinar"? Tem alguma dúvida de que precisamos subordinar as não-restrições às restrições? O que são os cronogramas que você gera nos seus computadores senão o ato de subordinar à nossa decisão tudo que se relaciona ao trabalho dos gargalos?

- Não tenho nenhuma dúvida quanto a isso, disse Ralph, apologeticamente. - Mas, depois da mudança na natureza da restrição, é de se esperar uma grande mudança na forma como operamos todas as não-restrições.

- Faz sentido, disse Stacey, de forma encorajadora. - O que está incomodando-o?

- Não me lembro de termos feito essas mudanças.

- Tem razão, disse Bob, baixinho. - Também não me lembro.

- Não fizemos realmente, confirmei depois de um tempo.

- Quem sabe não devêssemos? interrogou Bob, pensativo.

- Vamos examinar o assunto, falei. E, depois:

- Quando foi que a restrição mudou pela primeira vez?

- Foi quando algumas peças com etiqueta verde começaram a chegar na linha de montagem tarde demais, disse Stacey, sem hesitar. - Lembra-se de nosso receio que surgissem novos gargalos?

- É, disse. - E, depois, Jonah veio e nos mostrou que não se tratavam de novos gargalos, mas que a restrição tinha passado a ser a forma como liberávamos o trabalho para a fábrica.

- Ainda me lembro do choque, comentou Bob, de restringir a liberação do material, mesmo que as pessoas não tivessem no que trabalhar.

- E nosso medo de que as "eficiências" diminuíssem, comentou Lou.

- Fazendo uma retrospectiva, me espanta nossa coragem de ter feito tudo isso.

- Fizemos porque era sensato, disse. - A realidade certamente mostrou que tínhamos razão. Portanto, Ralph, nesse caso, pelo menos, realizamos realmente todas as mudanças nas não-restrições. Podemos prosseguir?

Ralph não respondeu.

- Ainda tem alguma coisa incomodando-o? perguntei.

- Tem, disse ele. - Mas não consigo colocar o dedo na ferida.

Esperei.

Finalmente, Stacey falou:

-Qual é o problema, Ralph? Você, Bob e eu geramos a lista de trabalho das restrições. Depois, você fez com que o computador gerasse as datas de liberação de todo material com base naquela lista. Realmente mudamos a forma de operarmos uma não-restrição, se considerarmos o computador uma não-restrição.

Ralph riu, nervoso.

-Depois, continuou Stacey, fiz com que meu pessoal obedecesse a essas listas geradas pelo computador. Foi uma grande mudança na forma como operávamos, principalmente quando consideramos a pressão feita pelos chefes de seção para que lhes fosse dado serviço.

-Mas, você tem de admitir que a maior mudança foi na fábrica, contribuiu Bob. - Para a maioria das pessoas, foi muito difícil engolir que realmente queríamos que não trabalhassem o tempo todo. E não se esqueça do medo das demissões que pairava sobre nós.

-Acho que tem toda razão, desistiu Ralph.

-O que fizemos com o método que estávamos adotando? perguntou Lou. - E as etiquetas vermelhas e verdes?

-Nada, respondeu Stacey. - Por que deveríamos fazer alguma coisa quanto a isso?

-Obrigado, Lou, disse Ralph. - Era exatamente isso que estava incomodando-me. E, voltando-se para Stacey, acrescentou:

-Para início de conversa, você se lembra do porquê de colocar aquelas etiquetas? Queríamos definir claramente as prioridades. Queríamos que cada operário soubesse o que era importante e o que deveria ser feito imediatamente e o que era menos importante.

- Isso mesmo, disse ela. - Foi exatamente por isso. Ah, agora entendi! Vejamos: agora, ao contrário de antigamente, quando liberávamos coisas para gerar trabalho, o que liberarmos para a linha de montagem terá basicamente a mesma importância. Deixe-me pensar um instante.

Todos fizemos o mesmo.

- Ah, droga! murmurou ela.

- O que foi? indagou Bob.

- Acabei de perceber o impacto que aquelas porcarias de etiquetas têm na nossa operação.

-E aí? Bob a pressionou.

-Estou morta de vergonha! disse ela. - Tenho reclamado dos nossos problemas com os seis ou sete RRCs, levantei todos os sinais de alerta, cheguei a pedir que segurassem os pedidos à fábrica. E agora percebo que criei o problema com minhas próprias mãos.

-Conte-nos maiores detalhes, pedi-lhe. - Você está disparada na nossa frente.

-Claro. Quando é que as etiquetas verdes e vermelhas têm algum impacto? Apenas quando o centro de trabalho tem uma fila, quando o operário precisa escolher- entre dois serviços diferentes que estão nessa fila. Daí, ele sempre trabalha primeiro na etiqueta vermelha.

-E daí?

- As maiores filas, continuou Stacey, encontram-se na frente dos gargalos, mas lá as etiquetas são irrelevantes. Um outro lugar onde temos filas relativamente longas é na frente dos RRCs. Esses recursos fornecem algumas peças aos gargalos, peças com etiqueta vermelha. Mas eles trabalham muito mais nas peças com etiqueta verde, que vão para a linha de montagem através dos gargalos. Hoje, fazem primeiro as peças com etiqueta vermelha. Isso naturalmente atrasa a chegada das peças verdes na linha de montagem. Chegam quando já é muito tarde, quando os buracos já são visíveis no pulmão da montagem. Então, e somente então, alteramos as prioridades nesses centros de trabalho. Basicamente, recuperamos a importância das peças verdes.

-Portanto, o que você está nos dizendo, Bob mal podia conter sua suipresa, *c* que, será muito melhor se eliminarmos as etiquetas?

-É, é isso que estou dizendo. Se eliminarmos as etiquetas e instruirmos os operários para trabalharem de acordo com a sequência de chegada das peças - primeira a chegar, primeira a sair - as peças serão feitas na sequência correta, serão criados menos buracos nos pulmões. Meu pessoal não terá de ver onde o material está sendo retido e...

-E os chefes de seção não precisarão sempre rearranjar as prioridades, Bob completou a frase.

Tentei verificar se ouvira bem:

-Stacey, você tem certeza absoluta de que era falso seu alarme sobre os RRCs? Podemos aceitar mais pedidos sem problema?

- Acho que sim, disse ela. - Isso esclarece um dos meus maiores mistérios: porque existem tão poucos buracos nos pulmões dos gargalos e cada vez mais buracos nos pulmões da montagem. Por falar nisso, gente, a existência de um número cada vez maior de buracos indica que, mais para frente, enfrentaremos o problema de capacidade insuficiente, mas não agora. Vou resolver a questão das etiquetas imediatamente: amanhã não terá mais nenhuma.

- Bom, essa discussão foi muito benéfica, conclui. - Vamos prosseguir. Quando mudou a segunda restrição?

- Quando começamos a mandar as coisas com muita antecedência, respondeu Bob. - Mandar as coisas três semanas antes é uma indicação clara de que a restrição não está mais na produção e sim no mercado. A falta de um número de pedidos suficientes fez com que a fábrica deixasse de ganhar mais dinheiro.

- Certo, confirmou Lou. - O que vocês acham, fizemos alguma coisa de diferente com relação às não-restrições?

- Eu não, disse Bob.

- Eu também não, ecoou Ralph. - Espere aí, como é que a gente ainda continua liberando material de acordo com o forno e o NCX10 se eles não são mais restrições?

Todos se entreolharam. Era mesmo, como?

- Uma coisa ainda mais estranha está acontecendo. Como é que o computador mostra que esses dois centros de trabalho ainda são uma restrição, que trabalham constantemente com 100% da sua carga?

Voltei meu olhar à Stacey:

- Você sabe o que está acontecendo?

- Acho que sim, admitiu. - Hoje com certeza não é meu dra.

- E esse tempo todo eu fiquei imaginando porque nossos produtos acabados não estavam sendo escoados num ritmo mais acelerado, disse eu.

- Um de vocês, por favor, pode me dizer o que esta acontecendo? pediu Bob, impaciente.

- Tenha bondade, Stacey.

- Gente, não precisa me olhar assim. Após operar durante tanto tempo com montanhas de produtos acabados, vocês não fariam a mesma coisa?

- O quê? Bob estava perdido. - Por favor, pode parar de falar em código?

Stacey, finalmente, começou a explicar:

- Todos nós sabíamos como era importante fazer os gargalos funcionarem o tempo todo. Lembrem-se de que "Uma hora perdida no gargalo é uma hora perdida na fábrica inteira". Portanto, quando percebi que a carga nos gargalos estava diminuindo, emiti pedidos de produtos a serem estocados nas prateleiras. Bobagem, eu sei, mas pelo menos, agora, nosso estoque de produtos acabados está equilibrado em aproximadamente seis semanas. Acabou aquela situação horrorosa de ter pilhas de alguns produtos e nem uma única unidade de outros.

- Tudo bem, disse Lou. - Significa que podemos facilmente escoá-lo. Alex, cuidado para não fazê-lo muito rapidamente; lembre-se das ramificações em termos da lucratividade.

Foi a vez de Stacey mostrar-se confusa:

- Por que não podemos nos livrar dos produtos acabados o mais rápido possível? perguntou.

- Deixa para lá, disse, impaciente. - Lou pode explicar, e vai, mais tarde. Agora, temos que corrigir nosso processo de cinco passos. Já sabemos até que ponto Ralph tinha razão; alguma coisa não estava certa.

- Posso corrigi-lo? disse Stacey, sem graça, e foi até o quadro.

Quando voltou ao seu lugar, o quadro mostrava o seguinte:

1. IDENTIFICAR a(s) restrição (çõcs) do sistema.
2. Decidir como EXPLORAR a(s) restrição (ções) do sistema.
3. SUBORDINAR o resto à decisão anterior.
4. ELEVAR a(s) restrição (ções).

AVISO!!!!

5. Se, nas etapas anteriores, mudar alguma restrição, volte ao primeiro passo, mas não permita que a INÉRCIA gere uma restrição no sistema.

Examinando o quadro, Lou murmurou:

- É pior do que eu pensava.

- Pelo contrário, eu estava surpreso. - É muito melhor do que eu pensava.

Olhávamos um para o outro.

- Você primeiro, disse. - Por que você acha que é muito pior?

- Porque eu perdi minha única diretriz.

Quando percebeu que não entendêramos nada, começou a explicar:

- Todas as mudanças que fizemos até agora, todas as vacas sagradas que tivemos de matar, tinham uma coisa em comum: todas nascem da contabilidade de custos. As eficiências locais, tamanhos de lotes ótimos, custos dos produtos, avaliações de estoque, tudo vem da mesma fonte. Não tive muito problema; como controller, questionava a validade da contabilidade de custos há muito tempo. Lembrem-se de que é uma invenção datada do início do século, quando as condições eram muito diferentes das atuais. Na verdade, comecei a ter uma diretriz excelente: se vem da contabilidade de custos, deve estar errado.

- Uma diretriz muito boa, sorri. - Mas qual é o problema?

- Será que não percebe? O problema é muito maior, não é só a contabilidade de custos. Colocamos as etiquetas verdes e vermelhas não por causa da contabilidade de custos, mas porque percebemos a importância dos gargalos. A Stacey criou pedidos de produtos acabados por causa da nossa nova concepção, porque queria ter certeza de que a capacidade dos gargalos não seria desperdiçada. Achava que demoraria muito para se desenvolver inércia, mas o que acabei de perceber é que demora menos de um mês.

- É, tem razão, disse eu, chateado. - Sempre que uma restrição aparece, ela muda as condições a ponto de ser muito arriscado extrapolar do passado.

- Na verdade, acrescentou S tacey, mesmo as coisas que colocamos no lugar para elevar a restrição devem ser reexaminadas.

- Como vamos fazê-lo? perguntou Bob. - É impossível questionar tudo sempre.

- Ainda tem alguma coisa errada, resumiu Ralph.

Sem sombra de dúvida, ainda havia alguma coisa errada.

- Alex, é sua vez de dar uma explicação, disse Lou.

- Explicar o quê?

- Por que você acha que é muito melhor?

Sorri. Estava na hora de ouvirmos uma notícia boa.

- Gente, o que nos impediu mais uma vez de dar um outro salto em termos de lucratividade? Nada, a não ser a convicção de que não temos capacidade suficiente. Bem, agora sabemos que não é bem assim. Agora sabemos que temos capacidade ociosa de sobra.

- Qual a capacidade ociosa que realmente temos? pensei.

- Stacey, que proporção da carga atual do forno e do NCX10 se deve aos pedidos fictícios?

- Aproximadamente 20%, disse ela baixinho.

- Maravilhoso! esfreguei as mãos. - Temos capacidade suficiente para conquis tar o mercado. É melhor eu ir até a sede amanhã de manhã e ter uma conversa franca com Johnny Jons. Lou, vou precisar de você com toda certeza. Pensando bem, você também poderia nos acompanhar, Ralph? E não se esqueça do computador; vamos mostrar a eles algumas coisas!

38

Eram seis horas da manhã quando apanhei Lou e Ralph na fábrica. Decidimos - eu decidi - que seria melhor assim, já que, para apanhá-los nas suas casas, eu teria que sair de casa lá pelas cinco horas. De qualquer forma, era bem provável que não ficaríamos mais de algumas horas na sede; portanto, era razoável supor que estaríamos de volta ao trabalho na parte da tarde.

Quase não conversamos. Ralph estava sentado no banco de trás, entretido com seu "laptop". Lou provavelmente ainda achava que estava dormindo> Dirigia através do piloto automático. Em outras palavras, fiquei arquitetando na minha cabeça conversas com Johnny Jons. De alguma forma, tinha de convencê-lo a conseguir mais pedidos para a nossa fábrica.

Na véspera, ao descobrir a quantidade de capacidade ociosa de que dispúnhamos, vira apenas o lado bom da coisa. Naquele instante, fiquei imaginando se não estaria querendo um milagre.

Verifiquei mentalmente os números mais uma vez. A fim de usarmos nossa capacidade máxima, Johnny teria de aparecer com mais de dez milhões de dólares de vendas adicionais. Era totalmente irreal que ele tivesse tanta carta debaixo da manga.

Portanto, não adiantaria exigir, implorar ou pedir. Teríamos de apresentar ideias inovadoras. Bem, a verdade era que, até o momento, não conseguira pensar em nada. Tomara que Johnny tivesse algumas ideias inteligentes; era ele o suposto especialista em vendas.

- Quero que você conheça DickPashly, disse Johnny Jons quando entramos na pequena sala de reunião.

- Ele é um dos meus melhores colaboradores. Dedicado, profissional e, acima de tudo, cheio de métodos inovadores. Achei que seria interessante você conhecê-lo. Se importa se ele juntar-se a nós?

- Pelo contrário, sorri. - Precisamos de algumas ideias inovadoras. Sabe, o que quero é que você consiga mais negócios para a minha fábrica, no valor de dez milhões de dólares.

Johnny explodiu em gargalhadas. - Que comédia! Vocês da produção são uns comediantes natos! Dick, o que foi que eu te disse? Não é fácil lidar com gerentes de fábrica. Um me pede para convencer o cliente a pagar um aumento de 10% no preço, outro quer que eu me livre de uma pilha de lixo velho sem dar nenhum desconto, mas, Alex, você venceu! Dez milhões de dólares!

Ele continuou rindo, mas eu não.

- Johnny, ponha a cabeça para funcionar. Você tem que descolar mais pedidos para a minha fábrica, mais dez milhões de dólares.

Ele parou de rir e olhou para mim:

- Você está falando sério. Alex, o que foi que aconteceu? Você sabe como é difícil conseguir mais negócios hoje em dia; lá fora, é uma luta de foice. Todos estão se degladiando pelo menor pedido e você está falando em mais dez milhões de dólares?!

Não me apressei para responder. Reclinei-me na cadeira e olhei para ele. Finalmente, disse:

- Escute, Johnny, você sabe que minha fábrica melhorou. O que você não sabe é como ela melhorou. Atualmente, somos capazes de entregar qualquer coisa em duas semanas. Já demonstramos que nunca deixamos atrasar um único pedido, um dia que seja. Nossa qualidade melhorou a ponto de ter certeza de que somos os melhores do mercado. Somos receptivos, rápidos e, acima de tudo, confiáveis. Não é papo de vendedor, é a pura verdade.

- Alex, sei disso tudo. E das melhores fontes, que são meus clientes. Mas isso não quer dizer que possa transformar isso em dinheiro imediatamente. As vendas exigem tempo; credibilidade não se constrói da noite para-o dia, é um processo gradativo. E, por falar nisso, você não tem do que se queixar; sempre lhe dou cada vez mais vendas. Tenha paciência e não me pressione por milagres.

- Tenho uma capacidade ociosa de 20%, disse, deixando no ar a frase.

Como não retrucara, vi que Johnny não percebera a relevância.

- Preciso de um aumento de 20% nas vendas, traduzi para ele.

- Alex, pedidos não são como maçãs, que nascem nas árvores. Não posso sair por aí colhendo pedidos para você.

- E os pedidos que você declina, pois a exigência em termos de qualidade é muito alta ou porque o cliente está pedindo um prazo de entrega incrivelmente curto ou coisa do tipo? Consiga-me esses pedidos.

- Você provavelmente não faz ideia de como é séria a crise, suspirou ele. - Atualmente, aceito qualquer pedido, vendo qualquer coisa. Sei que, mais adiante, vamos precisar "sambar" e muito, mas a pressão atual é muito grande.

- Se a concorrência é tão feroz e a recessão é tanta, disse Lou baixinho, então os clientes devem estar fazendo pressão por preços mais baixos.

- Pressão não é bem a palavra. Sucção é muito mais adequada. Dá para imaginar, e que isso fique entre nós, que em alguns casos sou forçado a aceitar um negócio com uma margem de lucro praticamente zero.

Comecei a ver a luz no fim do túnel.

- Johnny, às vezes eles pedem preços inferiores aos nossos custos?

- Às vezes? Sempre!

- E o que você faz? continuei.

- Que posso fazer? riu. - Tento dar-lhes a melhor explicação possível. Às vezes, chega até a dar certo.

Engoli seco e disse:

- Estou disposto a aceitar pedidos 10% abaixo dos custos.

Johnny não se apressou em responder. O bônus do seu pessoal baseia-se no total de vendas. Por último, disse:

- Impossível.

- Por quê?

Ele não respondeu. Insisti:

- Por que é impossível?

- Porque é ridículo, porque não faz o mínimo sentido em termos empresariais, disse ele firmemente. Depois, com mais suavidade, acrescentou:

- Alex, não sei que truques você tem em mente, mas deixe-me dizer uma coisa: todos esses truques têm uma vida útil muito curta antes de explodirem na sua cara. Por que quer destruir uma carreira promissora? Você tem feito um trabalho fantástico, por que atrapalhar tudo? Além disso, se diminuirmos o preço para um cliente, é só uma questão de tempo até que os outros descubram e exijam o mesmo. E aí?

Ele tinha razão. O último argumento mostrara que a luz no final do túnel era apenas um trem.

A ajuda surgiu de um lado inesperado.

- Djangler não tem nenhuma ligação com nossos clientes regulares disse Dick, hesitante. - Além disso, com as quantidades que ele está solicitando, sempre podemos alegar que lhe demos um desconto pelo volume.

- Esqueça, Johnny estava praticamente aos brados. - Aquele miserável está nos pedindo para darmos a mercadoria praticamente de graça, sem falar que quer que o frete para a França corra por nossa conta.

Voltando-se a mim, disse:

- Esse francês tem uma "cara-de-pau" que não dá para acreditar. Negociamos durante três meses. Estabelecemos nossa credibilidade, de ambas as partes, concordamos com os prazos e as condições. Tudo isso demora. Ele solicitou tudo quanto era detalhe técnico possível e imaginável, e olha que não se trata de um ou dois produtos, mas praticamente da linha toda. Durante todo esse tempo, nem um pio sobre preços. No fim, há dois dias, quando tudo já tinha sido decidido, ele me manda um fax dizendo que não podia aceitar nossos preços e nos faz uma contra-proposta. Estava

esperando o que normalmente acontece, um pedido de desconto de 10%, ou quem sabe 15%, considerando-se as grandes quantidades que ele estava disposto a comprar. Mas, não, esses europeus provavelmente pensam diferente. Por exemplo, nosso Modelo 12, aquele no qual você realizou um verdadeiro milagre. Nosso preço é US$ 992 dólares. Vendemos para o Burnside por US$ 827 dólares; é um cliente grande e consome quantidades enormes desse produto. O miserável teve o desplante de oferecer US$ 701 dólares. Pode acreditar numa coisa dessas? Setecentos e um dólares! Dá para entender agora?

Voltei-me para Ralph:

- Qual é o custo de material do modelo 12?

- Trezentos e trinta e quatro dólares e sete centavos, respondeu Lou sem hesitar.

- Johnny, tem certeza de que aceitar esse pedido não terá nenhum impacto nos nossos clientes nacionais?

- Não, a menos que divulguemos a notícia a plenos pulmões. Quanto a isso, Dick tem razão, não tem impacto nenhum. Mas a ideia em si é ridícula, por que estamos perdendo tempo com isso?

Olhei para Lou; ele concordou.

- Topamos, disse.

Johnny não respondeu, portanto, repeti:

- Topamos.

- Dá para explicar o que está acontecendo? disse ele, por fim, rangendo os dentes.

- É muito simples, respondi. - Disse que temos capacidade ociosa. Se aceitarmos o pedido, o único custo extra para fabricar os produtos será o custo do material. Receberemos US$ 701 dólares, desembolsaremos US$ 334 dólares. Isso significa US$ 378 dólares de lucro por unidade.

- São US$ 366.93 dólares por unidade; você se esqueceu do frete, corrigiu Lou.

- Obrigado. Quanto sai o frete aéreo por unidade? perguntei a Johnny.

- Não me lembro, mas é mais de US$ 30 dólares.

- Podemos ver os detalhes dessa negociação? pedi-lhe. - Estou interessado principalmente nos produtos, quantidades por mês e preços.

Johnny me olhou demoradamente e depois voltou-se para o Dick:

- Traga o material.

Depois que Dick saiu, Johnny disse com um tom confuso:

- Não estou entendendo. Você quer vender para a Europa com um preço muito inferior ao nosso aqui, menos até do que o custo de produção, e ainda diz que vai ter lucro? Lou, você é controller, faz sentido para você?

- Faz, disse Lou.

Ao ver a expressão de infelicidade no rosto de Johnny, antecipei-me, antes que Lou tivesse a chance de explicar. Cálculos financeiros que mostrem a falácia do conceito de "custo do produto" não ajudariam; só serviriam para confundir Johnny ainda mais. Decidi abordar a questão por um outro prisma.

- Johnny, onde é que você compraria uma máquina fotográfica japonesa: em Tóquio ou em Manhattan?

- Em Manhattan, é claro.

- Por quê?

- Por que em Manhattan é mais barato, todo mundo sabe diss^), Johnny falou cheio de confiança; esse assunto ele dominava. - Conheço um lugar na 47 onde se consegue uma por uma pechincha, metade do preço que me pediram em Tóquio.

- Por que você acha que é mais barato em Manhattan? perguntei e, depois, eu mesmo respondi a minha pergunta:

- Ah, é isso, o preço do frete deve ser negativo.

Rimos.

- Está bem, Alex. Você me convenceu. Ainda não entendi, mas se é bom para os japoneses, deve ser lucrativo.

Fizemos cálculos durante quase três horas. Foi bom ter levado Ralph e Lou.

Calculamos a carga que esse grande contrato imporia aos gargalos. Sem problema. Verificamos o impacto em cada um dos sete centros de trabalho problemáticos: dois poderiam chegar à zona de perigo, mas daríamos um jeito. Depois, calculamos o impacto financeiro. Impressionante. Muito impressionante. Finalmente, acabamos.

- Johnny, tenho mais uma pergunta. Quem garante que os fabricantes europeus não iniciarão uma guerra de preços?

- E você com isso? Johnny descartou a questão. - Com preços assim tão ridículos, vou ficar grudado no monsieur Djangler pelo menos um ano.

- Não basta, disse.

- Agora a coisa está ficando difícil. Sabia que isso era bom demais para ser verdade.

- Não é essa a questão. Johnny. Quero usar esse contrato como uma cabeça-de-ponte para penetrar na Europa. Não podemos bancar uma guerra de preços. Temos que descobrir uma outra coisa além do preço, algo que dificultará muito concorrer com a gente. Diga-me, qual é o tempo de fornecimento médio na Europa?

- Praticamente idêntico ao daqui, de oito a doze semanas, respondeu.

- Bom. Prometa ao monsieur que, se ele fechar com uma determinada quantidade durante um ano, entregaremos qualquer quantidade razoável três semanas após recebermos seu fax.

Surpreso, ele perguntou:

- Está falando sério?

- Seríssimo. E, por falar nisso, posso começar a entregar imediatamente; qualquer coisa que precisar para o primeiro carregamento, já tenho em estoque.

- Acho que vai ser seu pescoço, suspirou. Que coisa! De qualquer forma, logo a responsabilidade será toda sua. Se você não me ligar mais, mando um fax para ele amanhã. O negócio está fechado.

Só depois que saímos do estacionamento é que começamos a extravasar nossa alegria. Foram necessários quinze minutos para nos acalmar. Quer dizer, Lou e Ralph mergulharam em cálculos mais aprimorados. De quando em quando, surgiram com uma pequena correção, normalmente não mais do que algumas centenas de dólares, que comparados ao total, não tinham a menor significância. Mas Lou ficou mais relaxado.

Não me deixei impressionar. Cantava a plenos pulmões.

Só ficamos satisfeitos na metade do caminho. Lou anunciara o cômputo final. A contribuição ao lucro líquido da fábrica teve sete impressionantes dígitos, o que não o impediu de especificar o número até o último centavo.

- Um contrato bastante lucrativo, disse. - E pensar que Johnny estava prestes a rejeitá-lo ... Que mundo estranho!

- De uma coisa tenho certeza, concluiu Lou. - Não se pode confiar no pessoal de marketing para resolver os problemas de marketing. Eles estão presos a velhos costumes devastadores ainda mais do que a produção.

- Tentem imaginar, continuou, a reação das pessoas quando eu começar a explicar que elas é que acreditam excessivamente na contabilidade de custos.

- É, suspirei. - A julgar por hoje, não devo esperar muito auxílio desses caras. Mesmo assim, sabe, acho que Dick pode ser útil.

- Difícil dizer, Lou comentou. - Principalmente com Johnny controlando tanto. Alex, como é que você vai fazer?

- Fazer o quê?

- Como é que vai mudar a divisão inteira?

Aquilo pôs fim a minha euforia. Droga, Lou, por que tinha que trazer isso à tona?

- Deus tenha piedade de mim! disse. - Ontem estávamos falando de inércia. Estávamos nos queixando da nossa inércia. Comparem à inércia que vamos encontrar

na divisão...

Ralph riu, Lou murmurou e eu senti pena de mim.

Naquela semana, embora tivéssemos feito tanto progresso, certamente provamos uma coisa - eu ainda era um gerente que me guiava pelo "feeling".

Na véspera, por exemplo, se não fosse a intuição de Ralph de que alguma coisa não estava certa, não teríamos percebido as grandes oportunidades em aberto. Ou naquele dia. Não eslava quase a ponto de desistir? Se não fosse o Lou para nos mostrar o caminho certo ...

Tinha que descobrir exatamente que técnicas de gerenciamento precisava dominar. Do contrário, estaria arriscando muito. Precisada me concentrar. Sabia até por onde começar...

Talvez estivesse com a chave na mão esse tempo todo. O que dissera a Julie no restaurante? Minhas próprias palavras ecoaram na minha cabeça: "Quando é que Jonah aprendeu tanta coisa? ... Pelo que eu sei, ele nunca trabalhou um dia sequer numa indústria. Ele é físico. Não podia acreditar que. um cientista, sentado em sua torre de marfim, pudesse saber tanto sobre os detalhes da realidade de uma fábrica...

E, depois, a ideia do "cientista" apareceu novamente quando Lou e Ralph estavam discutindo a utilidade da classificação de dados. E eu fornecera a resposta: "Como revelar a ordem intrínseca?" - Lou perguntara de forma retórica, como se a resposta óbvia fosse "impossível". - Mas os cientistas revelam a ordem intrínseca tías coisas ... e Jonah é um deles".

A resposta sobre as técnicas de gerenciamento necessárias tinha alguma coisa a ver com o método científico. Era óbvio. Mas, o que podia fazer? Não podia ler um livro sobre física, não sei matemática suficiente para passar sequer da primeira página.

Mas talvez não fosse preciso. Jonah enfatizou que não estava pedindo que eu desenvolvesse métodos, apenas que determinasse com clareza as técnicas. Quem sabe livros de ciência populares não seriam o bastante? Devia, pelo menos, tentar.

Teria que ir até a biblioteca e começar a pesquisar. O primeiro cientista da modernidade foi Newton: talvez fosse um bom ponto de partida.

Estava sentado na minha sala, com os pés na mesa e os olhos perdidos no espaço.

Durante toda a manhã, recebera apenas dois telefonemas - ambos de Johnny Jons. Primeiro, ligara para dizer que o contrato com a França tinha sido assinado. Ele estava orgulhoso por ter fechado um negócio melhor que o esperado; em troca da flexibilidade e presteza da nossa resposta aos seus pedidos futuros, ele conseguira preços um pouquinho melhores.

Da segunda vez, queria saber se poderia aproximar-se dos nossos clientes nacionais da mesma maneira. Ou seja, com um contrato a longo prazo no qual fosse determinada apenas a quantidade total por ano e a promessa da fábrica de um prazo de entrega de três semanas para qualquer solicitação específica.

Garantira-lhe que não teríamos nenhum problema em atendê-los e estimulara-o a prosseguir.

Ele estava animado, eu não.

Todos estavam ocupados. Liberar aquele novo grande negócio fizera com que todos ficassem realmente muito ocupados. Eu era o único sem nada para fazer. Sentia-me supérfluo. O que acontecera com os dias em que o telefone não parava de tocar, quando eu tinha que passar de um assunto urgente ao outro, quando o dia de 24 horas era insuficiente?

Todos aqueles telefonemas e reuniões eram lutas para "apagar incêndios", lembrava-me. Nada de incêndios, nada de lutas. Naquele momento, tudo estava em perfeito andamento - quase que perfeito até demais.

Na verdade, o que me incomodava era que eu sabia o que deveria estar fazendo. Precisava garantir que a situação atual continuasse, que as coisas fossem pensadas antecipadamente, de forma que não surgissem incêndios. Más isso significava descobrir a resposta à pergunta de Jonah.

Levantei e saí. No caminho, disse à Fran:

- Se alguém me procurar, o que é pouco provável, estarei na biblioteca pública.

- Chega por hoje, falei e fechei o livro. Levantei-me e espreguicei-me. - Julie, vamos tomar um chá?

- Boa ideia. Já estou indo.

- Você está realmente gostando disso, comentei quando ela se sentou à mesa da cozinha.

- É, estou fascinada.

Dei-lhe uma xícara de chá fervendo. - O que a filosofia grega antiga tem de tão fascinante? pensei em voz alta.

- Não é nada disso que você está pensando, riu. - Esses diálogos de Sócrates são realmente interessantes.

- Se você acha..., não tentei esconder meu ceticismo.

- Alex, você tem uma ideia equivocada, não é nada disso que você pensa.

- Então é o quê? perguntei.

- Bem, é difícil explicar, tentou ela. - Por que você não tenta ler?

- Um dia, quem sabe, disse. - Mas por ora já tenho muita coisa para ler.

Ela bebericou seu chá. - Achou o que estava procurando?

- Não exatamente, admiti. - Ler livros populares sobre ciência não leva você a técnicas de gerenciamento. Mas comecei a descobrir uma coisa interessante.

- O que? disse ela, estimulando-me.

- É como os físicos abordam um assunto; é tão diferente de como fazemos no mundo dos negócios! Eles não começam coletando o maior número possível de dados. Pelo contrário, começam com um fenómeno, algum fato, escolhido quase que aleatoriamente, e depois levantam uma hipótese; uma especulação sobre a possível causa da existência desse fato. E, agora é que vem o mais interessante, tudo parece basear-se numa relação-chave: SE ... ENTÃO.

Essa última frase fez com que Julie se empertigasse na cadeira. - Continue, disse com intensidade.

- O que eles fazem, na verdade, é derivar logicamente os resultados inevitáveis das suas hipóteses. Dizem: SE a hipótese for verdadeira, ENTÃO logicamente deve também existir um outro fato. Com essas derivações lógicas, eles abrem todo um leque de outros efeitos. É claro que a principal tarefa é verificar se os efeitos preditos existem ou não. Quanto mais predições são verificadas, mais óbvio fica que a hipótese subjacente é verdadeira. Ler, por exemplo, como Newton usou esse método para descobrir a lei de gravidade é fascinante.

- Por quê? perguntou, como se soubesse a resposta mas estivesse ansiosa para ouvi-la da minha boca.

- As coisas começam a se interligar. Coisas que achávamos nunca estarem relacionadas começam a relacionar-se muito intimamente. Uma única causa comum é a razão de uma ampla gama de diferentes efeitos. Sabe, Julie, é como criar ordem do caos. Existe coisa mais bonita que isso?

Com um brilho nos olhos, ela perguntou:

- Você sabe o que acaba de descrever? Você acaba de descrever os diálogos de Sócrates. São exatamente assim, se desenrolam exatamente através da relação SE ... ENTÃO. Talvez a única diferença seja que os fatos não têm a ver com o comportamento material e sim humano.

-Interessante, muito interessante. Se pararmos para pensar, disse, minha área, o gerenciamento, compreende comportamento material e humano. Se exatamente o mesmo método pode ser usado para os dois, é bem provável que seja a base das técnicas de Jonah.

Ela parou para pensar por um tempo. - Talvez tenha razão. Mas se tiver, posso até apostar que, quando Jonah começar a ensinar-lhe essas técnicas, você descobrirá que são muito mais do que técnicas. Devem ser um processo de raciocínio.

Ambos mergulhamos nas nossas divagações.

- Não sei, respondi. - Sinceramente, não creio que todas essas leituras me aproximem da resposta à pergunta de Jonah. Lembre-se do que ele disse: "Não estou pedindo que desenvolva as técnicas de gerenciamento, só para determinar quais devam ser". Acho que estou tentando passar à etapa seguinte, desenvolvê-las. Determinar as técnicas de gerenciamento deve nascer da necessidade em si, de examinar como opero atualmente e depois tentar descobrir como devo operar.

39

- Algum recado? perguntei a Fran.

- Tem, respondeu ela, para minha surpresa. - Bill Peach quer conversar com você.

Liguei para ele. - E então, Bill, quais são as novidades?

- Acabo de receber seus resultados do mês passado, disse ele. - Parabéns, figurão, você realmente nos convenceu. Nunca vi nada que chegasse aos pés disso.

- Obrigado, disse, orgulhoso. - Por falar nisso, quais são os resultados da fábrica de Hilton Smyth?

- Você tem que espezinhar, não é? riu. - Como havia previsto, Hilton não está se saindo muito bem. Seus indicadores continuam melhorando, mas sua lucratividade continua cada vez mais no vermelho.

Não consegui me conter:

- Já tinha lhe dito que esses indicadores são baseados nos ótimos locais e que não têm nada a ver com o quadro global.

- Eu sei, eu sei, suspirou. - Na verdade, acho que sabia disso o tempo todo, mas acho que um velho teimoso como eu precisa ver as provas, preto no branco. Acho que já vi.

"Já era tempo", pensei comigo mesmo, mas ao telefone disse:

- E qual será o próximo passo?

- É por isso que eu liguei para você. Alex, passei o dia de ontem inteiro com Nathan Frost. Parece que ele concorda com você, mas eu não consigo entender do que ele está falando.

Bill parecia desesperado.

- Teve um tempo que eu achava que entendia toda essa bagunça de "custo de produtos vendidos" e variações. Mas, depois de ontem, ficou óbvio que não. Preciso de alguém que possa me explicar com clareza, alguém como você. Você entende tudo isso, não entende?

- Acho que sim, respondi. - Na verdade, é muito simples. É apenas uma questão de...

- Não, não, interrompeu ele. - Pelo telefone não. Além do mais, você terá de vir aqui de qualquer maneira. Só temos mais um mês e você tem de familiarizar-se com os detalhes do seu novo cargo.

- Amanhã de manhã está bom?

- Ótimo, respondeu. - E, Alex, você tem que me dizer o que fez com Johnny Jons. Ele está espalhando por aí que podemos fazer muito dinheiro se vendermos abaixo do nosso custo de produção. E a coisa mais estúpida que já ouvi.

Ri edespedi-me. - Até amanhã.

Bill Peach abandonando seus indicadores precários?! Era algo que tinha de contar ao meu pessoal; eles não iriam acreditar. Fui até a sala de Donovan, mas ele não se encontrava, muito menos a Stacey. Deviam estar na fábrica. Pedi a Fran para localizá-los. Nesse meio tempo, fui até a sala de Lou para contar-lhe a novidade.

Stacey me encontrou lá. - Ei, chefe, temos alguns problemas. Podemos ir daqui a meia hora?

- Sem pressa, disse. - Não tem tanta importância, venham quando puderem.

- Nada disso, disse ela. - Acho que é importante.

- Stacey, do que está falando?

- Acho que é bem capaz de já ter começado, respondeu. - Bob e eu estaremos na sua sala daqui a meia hora, tudo bem?

- Tudo bem, disse, realmente preocupado.

- Lou, você sabe o que está acontecendo? perguntei-lhe.

- Não, disse ele. - A menos, é claro, que você esteja se referindo ao fato de que Stacey e Bob têm estado ocupados durante a última semana, apressando a produção.

- É mesmo?

-Em poucas palavras, Bob concluiu a reunião da última hora - já chegam a doze os centros de trabalhos que entraram nas horas extras imprevistas.

-A situação está fora de controle, continuou Stacey. - Ontem, um pedido não foi enviado no prazo; hoje, mais três serão atrasados, com certeza. De acordo com Ralph, é daqui para baixo. Ele alega que, antes do final do mês, vamos perder as datas de expedição de cerca de 20% dos nossos pedidos, e não será coisa de um ou dois dias.

Olhei para meu telefone. Não demoraria mais de alguns dias para que esse monstro não parasse de tocar com queixas furiosas. Uma coisa é ser sempre ruim; os clientes se acostumam e se protegem com estoques ou prazos. Mas, agora, poríamos tudo a perder; eles já estavam acostumados com nosso bom desempenho...

É pior do que eu imaginara. Poderia acabar com a fábrica.

Como é que fora acontecer? Onde é que eu me enganara?

-O que houve? perguntei.

-Eu avisei você, disse Bob. - O pedido nº 49318 está emperrado por causa de...

-Não, Bob! Stacey o interrompeu. - Os detalhes não são importantes. Temos que nos concentrar no problema principal. Alex, acho que simplesmente aceitamos mais pedidos do que somos capazes de processar.

-Isso é óbvio, disse. - Mas como isso foi acontecer? Achei que tínhamos visto

que os gargalos tinham capacidade suficiente. Verificamos também os outros sete centros de trabalho problemáticos. Erramos nos cálculos?

-Provavelmente, respondeu Bob.

-Não creio, foi a resposta de Stacey. - Verificamos mais de uma vez os cálculos.

-E daí?

-Daí que eu não sei, disse Bob. - Mas não tem jeito. Temos que fazer alguma coisa, e rápido.

-É, mas o quê? perguntei impaciente. - Já que não sabemos a causa da situação, o melhor que temos a fazer é atirar para todos os lados. Era esse nosso velho método de operação, espero que tenhamos aprendido coisa melhor.

Quem cala, consente. Sendo assim , continuei:

-Vamos chamar Lou e Ralph e vamos para a sala de reunião. Temos que unin nossas forças e pensar juntos sobre o que está realmente acontecendo.

-Vamos esclarecer os fatos, disse Lou após menos de quinze minutos. - Bob, você está convencido de que precisa continuar usando tantas horas extras?

-Os esforços dos últimos dias me convenceram de que, mesmo com as horas extras, não cumpriremos os prazos de entrega, respondeu Bob.

-Está certo, Lou não parecia muito satisfeito. - Ralph, você está convencido de que, até o final do mês, apesar das horas extras, vamos atrasar tantos pedidos?

-Se não descobrirmos uma forma inteligente de sair dessa enrascada, sem sombra de dúvida, respondeu Ralph, confiante. - Não sou capaz de dizer em dólares, isso depende das decisões de Bob e Stacey sobre quantas horas extras serão usadas e os pedidos que serão acelerados, mas chega a quase um milhão de dólares.

- Mau sinal, disse Lou. - Vou ter que refazer minha projeção.

Lancei-lhe um olhar fulminante. É esse o pior prejuízo para ele!? Refazer a projeção?!

- Podemos tratar do problema em si? falei num tom gélido. Todos se voltaram para mim, esperando.

- Ao ouvir mais uma vez o que vocês estão dizendo, percebo que o problema não é tão grande assim, disse. - É óbvio que tentamos engolir mais do que podíamos mastigar. O que temos a fazer é determinar o quanto e tentar achar alguma forma de compensar. É simples.

Lou concordou. Bob, Ralph e Stacey continuavam me olhando com cara de quem não entendeu nada. Chegaram até a ficar ofendidos. Devia ter dito alguma coisa errada, mas eu não consegui perceber o que fora.

- Ralph, qual é a sobrecarga dos nossos gargalos? perguntei.

- Não estão sobrecarregados, respondeu com rispidez.

- Menos um problema, conclui. - Portanto, vamos...

- Ele não disse isso, Stacey interrompeu.

- Não estou entendendo, disse. - Se os gargalos não estão sobrecarregados, então...

Com um ar inexpressivo, ela disse:

- De tempos em tempos, os gargalos ficam à míngua. De repente, o trabalho surge como uma grande onda.

- E, de repente, continuou Bob, não temos outra alternativa a não ser apelar para as horas extras. É isso que está acontecendo na fábrica inteira. Parece que os gargalos estão se deslocando o tempo todo.

Fiquei quieto. O que podemos fazer?

- Se fosse tão fácil quanto determinar algumas sobrecargas, disse Stacey, não acha que teríamos resolvido facilmente o problema?

Ela tinha razão, eu deveria confiar mais neles.

- Minhas desculpas, murmurei.

Ficamos calados por um instante. Bob então disse:

- Não podemos resolver o problema mudando as prioridades e apelando para hora extra. Já tentamos isso durante vários dias. Pode ajudar a salvar alguns pedidos específicos, mas leva a fábrica inteira ao caos e daí muitos outros pedidos ficam em "maus lençóis".

- É, concordou Stacey. - A força bruta parece levar-nos cada vez mais espiral abaixo. É por isso que pedimos essa reunião.

Aceitei a crítica.

- Tudo bem, gente, é óbvio que temos que adotar uma metodologia sistemática. Alguém tem alguma ideia sobre onde começar?

- Talvez devêssemos começar examinando a situação na qual temos um gargalo, sugeriu Ralph, hesitante.

- Para quê? discordou Bob. - Temos exatamente o oposto agora. Estamos com vários gargalos móveis.

Ficou claro que eles já tiveram essa discussão antes. Não tinha nenhuma outra sugestão, nem eles. Decidi jogar com a pressuposição de Ralph. Deu certo antes.

- Continue, disse a Ralph.

Ele foi até o quadro e pegou o apagador.

- Pelo menos, não apague os cinco passos, protestou Bob.

- Parece que não estão servindo muito de ajuda, riu Ralph, nervoso.

- Identificar as restrições do sistema, leu. - Não é o problema atual. O problema é que os gargalos estão aparecendo em todos os lugares.

Contudo, ele deixou de lado o apagador e voltou-se *aoflip chart.* Desenhou toscamente uma série de círculos.

- Suponhamos que cada círculo represente um centro de trabalho, começou a explicar. - O fluxo de tarefas vai da esquerda para a direita. Suponhamos, agora, que esse aqui seja um gargalo, e marcou um dos círculos intermediários com um grande X.

- Muito bem, disse Bob, sarcástico. - E agora?

- Agora, vamos introduzir Murphy nesse quadro, respondeu Ralph calmamente. - Suponhamos que Murphy acerte diretamente o gargalo.

- Daí a única coisa a fazer é xingar de todo o coração, disparou Bob. - O ganho estará perdido. >

- Exato, disse Ralph. - Mas o que acontece quando Murphy acerta em qualquer lugar antes do gargalo? Nesse caso. o fluxo de tarefas ao gargalo é temporariamente interrompido e o gargalo fica à míngua. Não é esse nosso caso?

- Não mesmo, Bob descartou essa possibilidade. - Nunca funcionamos assim. Sempre nos certificamos de que há algum inventário em estoque acumulado na frente do gargalo, de forma que, quando um recurso anterior fica parado durante um certo tempo, o gargalo possa continuar operando. Na verdade, Ralph, tínhamos tanto inventário em estoque que fomos obrigados a segurar a liberação do material para a fábrica. Vamos lá! disse ele impaciente. - É exatamente o que você está fazendo nos seus computadores. Por que temos que repetir tudo o que já sabemos de cor e salteado?

Ralph retomou seu lugar. - Fico só pensando numa coisa: quanto estoque a gente deve acumular na frente dos gargalos?

- Bob, ele tem razão, comentou Stacey.

- Claro que tenho, Ralph estava realmente chateado. - Queríamos um inventário em estoque de três dias na frente de cada gargalo. Comecei liberando materiais duas semanas antes de serem necessários no gargalo. Tornou-se em excesso; daí, reduzi para uma semana e tudo entrou nos eixos. Mas agora não está nada bem.

- Então volte a aumentar, disse Bob.

- Não posso, Ralph parecia desesperado. - Nosso prazo de entrega ficará maior do que a nossa promessa atual.

- Que diferença faz? ressoou Bob. - Não estamos mais cumprindo nossas promessas mesmo ...

- Espera aí, interrompi a discussão. - Antes de fazermos qualquer coisa drástica, quero entender isso melhor. Ralph, voltemos ao seu desenho. Como Bob ressaltou,

realmente temos algum estoque na frente do gargalo. Agora, suponhamos que Murphy acerte em algum ponto antes do gargalo, o que aconteceria?

- Bom, daí, disse Ralph pacientemente, o fluxo de peças para o gargalo é interrompido, mas o gargalo, usando o estoque acumulado bem na sua frente, continua trabalhando. E claro que isso consome o estoque e, portanto, se inicialmente não criarmos estoque suficiente, o gargalo pode parar.

- Tem alguma coisa que não se encaixa, disse Stacey. - De acordo com o que acaba de dizer, temos que garantir o trabalho ininterrupto do gargalo acumulando um inventário em estoque que dure mais do que o tempo necessário para superar o Murphy no fluxo do recurso anterior ao gargalo.

- Certo, disse Ralph.

- Não percebe que essa não pode ser a explicação? disse Stacey.

- Por que não? Ralph não entendeu, nem eu.

- Não tivemos de enfrentar nenhuma grande catástrofe ultimamente, justa mente porque não mudou o prazo para superar um problema anterior aos gargalos. Portanto, se o inventário em estoque era suficiente para proteger os gargalos antes, tem de ser suficiente agora também. Não, Ralph, não se trata de estoques insufici entes, o problema é simplesmente novos gargalos móveis.

- Acho que tem razão.

Talvez Ralph tivesse se convencido com o argumento da Stacey, mas eu não.

- No frigir dos ovos, acho que Ralph pode ter razão, disse. - Temos que desenvolver um pouco mais essa linha de raciocínio. Dissemos que, quando um dos recursos anteriores pára, o gargalo começa a consumir seu inventário. Uma vez corrigido o problema, o que devem fazer todos os recursos anteriores? Lembre-se de que, se há uma coisa da qual temos certeza, é que Murphy atacará outra vez.

- Todos os recursos anteriores, respondeu Stacey, agora têm que repor o inventário na frente do gargalo, antes que Murphy ataque novamente. Mas qual é o problema? Liberamos material suficiente para eles.

- Não é o material que me preocupa, disse. - É a capacidade. Quando o problema que causou a paralisação é superado, não basta que os recursos anteriores supram o consumo atual do gargalo; têm que, ao mesmo tempo, repor o inventário.

- Está certo! exultou Bob. - Isso significa que há vezes em que os não-gargalos devem ter mais capacidade do que os gargalos. *Agora* compreendo. O fato de termos gargalos e não-gargalos não se dá porque projetamos mal a fábrica. É imprescindível. Se os recursos anteriores não têm capacidade adicional, não conseguiremos utilizar nem mesmo um único recurso ao máximo, a escassez impedirá que isso aconteça.

- Isso mesmo, disse Ralph. - Mas a questão é: de quanta capacidade adicional

precisamos?

- Não, essa não é a questão, corrigi-o gentilmente. - A sua questão anterior, "de quanto inventário precisamos" também não é a pergunta apropriada.

- Entendo, disse Stacey pensativa. - É uma questão de compensação. Quanto mais inventário em estoque liberarmos antes do gargalo, mais tempo terão os recursos anteriores de se recuperarem. Assim, na média, precisamos de menos capacidade adicional. Quanto mais inventário, menos capacidade adicional e vice-versa.

- Agora entendo perfeitamente o que está acontecendo, continuou Bob. - Os novos pedidos mudaram o equilíbrio. Aceitamos mais pedidos, que por si só não transformaram nenhum recurso em um novo gargalo, mas reduziram drasticamente a capacidade adicional dos não-gargalos e não fizemos nenhum tipo de compensação aumentando o inventário na frente do gargalo. >

Todos concordaram. Como sempre, quando a resposta surge, não passa de puro senso comum.

- Tudo bem, Bob, voltei. - O que devemos fazer, na sua opinião?

Ele pensou um pouco. Esperamos.

Por fim, voltou-se para Ralph e disse:

- Temos promessas fantásticas de prazos de entrega extremamente curtos em apenas um pequeno percentual do número de pedidos aceitos. Você pode identificar sempre esses pedidos?

- Tranquilamente, respondeu Ralph.

- Perfeito, continuou Bob. - Nesse caso, continuaremos liberando o material com uma semana de antecedência. Nos outros casos, aumentaremos o prazo para duas semanas. Tomara que isso baste. Temos, então, que repor o inventário na frente dos gargalos e na frente da montagem. Stacey, tome todas as medidas necessárias para fazer com que a fábrica, e com isso quero dizer todos os não-gargalos, trabalhe durante o fim de semana. Não aceite nenhuma desculpa; é uma emergência. Vou notificar o departamento de vendas que, até segunda ordem, não devem prometer nenhuma entrega para menos de quatro semanas após o recebimento do pedido. Prejudicará sua nova campanha, mas é a vida.

Bem na nossa frente, o bastão trocou de mãos. Estava claro quem era o chefe. Senti orgulho e ciúmes ao mesmo tempo.

- Bob assumiu muito bem, disse Lou quando entramos em minha sala. - Pelo menos alguém está cuidando dessa frente.

- É, concordei. - Mas detesto ter de colocá-lo numa posição em que suas primeiras medidas independentes sejam tão negativas.

- Negativas? questionou Lou. - O que quer dizer com negativa?

- Todas as medidas que ele está sendo forçado a tomar estão levando à direção oposta, respondi. - E óbvio que não tem escolha, a alternativa é bem pior, mas mesmo assim...

- Alex, provavelmente hoje estou mais burro do que o costume, e realmente não estou entendendo. O que quer dizer com "levando à direção oposta"?

- Não percebe? estava irritado com a situação como um todo. - Qual é o resultado inevitável de dizer a vendas que devem prometer entrega dentro de quatro semanas? Lembre-se que há duas semanas fomos até eles para convencê-los a encurtar o prazo para duas. Eles não estavam muito confian tes então. Agora, faremos com que desistam da campanha inteira de vendas.

- Temos outra alternativa?

- Provavelmente não. Mas isso não altera o resultado final: a produção futura vai cair.

- Entendo, disse Lou. - Além disso, as horas extras aumentaram significativa mente; fazera fábrica trabalhar no fim de semana consumirá todo o orçamento de horas extras do trimestre.

- Deixa o orçamento para lá, disse. - Quando Bob tiver de fazer o relatório, eu serei o presidente da divisão. As horas extras a mais representam despesas operacionais a mais. O importante é que o ganho diminuirá, a despesa operacional aumentará e aumentar os pulmões implica aumento de inventário. Tudo está caminhando na direção oposta.

- É, concordou Lou.

- Em algum ponto, cometi um erro, refleti. - Um erro que agora está fazendo a gente retroceder. Sabe, Lou, ainda não sabemos o que estamos fazendo. Nossa capacidade de ver o que está a nossa frente assemelha-se a das toupeiras. Estamos reagindo em vez de planejar.

- Você tem de admitir que estamos reagindo bem melhor do que antes.

- Isso realmente não me conforta, Lou; também estamos andando muito mais rápido do que antes. Sinto como se estivéssemos dirigindo o tempo todo de olho no retrovisor e daí, quando já é tarde demais, fazemos as correções de rota necessárias no último minuto. Não basta. Certamente, não basta.

40

Voltava da sede com Lou. Há duas semanas, fazíamos isso diariamente. Não se pode dizer que estávamos alegres. Naquele momento estávamos cientes de cada detalhezinho do que estava acontecendo na divisão, e o quadro realmente não parecia animador. A única luz era a minha fábrica. Não, tinha de me acostumar a chamá-la de fábrica do Donovan. E não era uma luz, isso seria uma simplificação grosseira: era a verdadeira salvadora.

Donovan conseg uira deixar tudo sob controle antes dos clientes terem qualquer motivo de queixa. Iria demorar um pouco até que conquistasse novamente a confiança do pessoal de vendas, mas comigo pressionando do outro lado, não demoraria muito até que tudo estivesse resolvido.

A fábrica estava tão bem que Lou e eu fomos descartados durante algum tempo. Os relatórios sobre a divisão deram-nos a impressão de que a situação era relativamente boa. Só quando nos dedicávamos ao trabalho elaborado de separar a fábrica de Donovan foi que vislumbramos o verdadeiro quadro. E não era nada agradável. Era, na verdade, um desastre.

-Lou, acho que fizemos exatamente o que sabíamos que não deveria ser feito.

-Do que está falando? disse ele. - Ainda não fizemos nada.

-Coletamos dados, toneladas de dados.

-É, há um problema com os dados, observou. - Sinceramente, nunca vi um lugar tão bagunçado. Em todos os relatórios, faltam pelo menos os detalhes de apoio. Sabe o que descobri hoje? Eles não tem nem um relatório sobre as contas a receber atrasadas. As informações existem, mas, dá para imaginar uma coisa dessas, está espalhada por pelo menos três lugares diferentes. Como podem funcionar desse jeito?

-Lou, você não entendeu.

-Não? Sabe que, se dermos a devida atenção, poderemos reduzir as contas a receber pendentes pelo menos quatro dias?

-E isso vai salvar a divisão? perguntei com sarcasmo.

-Não, sorriu. - Mas pode ajudar.

-E vai?

Lou não respondeu; continuei:

- Você realmente acha que vai ajudar? Olha, Lou, o que aprendemos? O que você mesmo disse quando pediu esse emprego? Ainda está lembrado?

Irritado, ele disse:

- Não sei do que você está falando. Você não quer que eu corrija as coisas que

estão obviamente erradas?

Como é que iria lhe explicar? Tentei mais uma vez.

-Lou, suponhamos que você consiga tirar quatro dias das contas a receber pendentes. Em quanto isso fará melhorar o ganho, inventário e despesa operacional?

-Todos teriam uma pequena melhoria, disse ele. - Mas o principal impacto seria no caixa. Você não deveria torcer o nariz para um caixa de quatro dias. Além disso, aprimorar a divisão requer vários pequenos passos. Se todos contribuírem, juntos poderemos melhorá-la.

Dirigi sem falar mais nada. O que Lou dissera fazia sentido, mas de certa forma sabia que ele estava enganado. Redondamente enganado.

-Lou, me dá uma mão. Sei que melhorar a divisão exigirá muitas pequenas melhorias, mas...

-Mas o quê? disse ele. Alex, você é muito impaciente. Conhece aquele ditado, "Roma não foi feita em um dia"?

-Não temos séculos.

Lou tinha razão, sou impaciente. Mas, estaria errado? Salvamos a fábrica com paciência? Foi então que percebi tudo. Sim, são necessárias várias pequenas medidas, mas isso não significava que podíamos nos dar ao luxo de nos satisfazer com medidas que melhorassem a situação. Tínhamos de escolher com cuidado em que medida nos concentrar, do contrário...

-Lou, deixe eu fazer-lhe uma pergunta. Quanto tempo você vai levar para mudar, apenas para efeito interno, a forma como avaliamos o inventário?

-O trabalho mecânico não é o verdadeiro problema; isso não vai levar mais do que alguns dias. Mas, se estiver se referindo ao trabalho que terei para explicar as ramificações, para explicar aos gerentes como isso afeta suas decisões diárias, aí já são outros quinhentos. Se concentrar meus esforços, diria que semanas.

Naquele instante, estava em terra firme.

-Qual é, na sua opinião, o impacto da forma como avaliamos atualmente o inventário, nos níveis de estoques de produtos acabados, que a divisão possui atualmente?

-Grande, disse ele.

-Precisamente quanto? pressionei. - Pode me dar um número?

-Acho que não. Nem mesmo uma avaliação significativa.

-Vamos tentar fazer isso juntos, disse. - Já percebeu o aumento nos produtos acabados da divisão?

-Já, foi a resposta. - Mas por que está tão surpreso? É exatamente o que deveria ser esperado. As vendas estão caindo e a pressão para se apresentar lucros está

aumentando; portanto, cria-se inventário de produtos acabados para gerar lucros de inventário fictício. Entendi onde você quer chegar. Podemos considerar o aumento nos produtos acabados como um bom indicador do impacto da forma como avaliamos o inventário. Opa, isso oferece aproximadamente setenta dias!

-Lindo, disse. - Compare isso aos nossos quatro dias de contas a receber. No que devemos nos concentrar? Além do mais, continuei martelando na mesma tecla, qual é o impacto no ganho?

-Não vejo impacto nenhum, respondeu. - Vejo nitidamente o impacto no caixa, no inventário e na despesa operacional, mas não no ganho.

-Não vê nenhum, disse impiedosamente. - Qual foi a razão que nos deram para não lançarmos novos modelos? Você se lembra?

-Lembro, disse lentamente. - Estão convencidos de que lançar novos modelos os forçará a declarar obsoletos todos os que estão segurando em estoque. Isso seria um grande golpe na lucratividade.

-Portanto, continuamos oferecendo produtos antiquados em vez de novos. Continuamos perdendo nossa fatia no mercado, mas é melhor do que enfrentar a baixa do estoque. Compreende o impacto que tem no ganho?

-Compreendo. Você tem razão. Mas, Alex, sabe de uma coisa? Se trabalhar um pouco mais, conseguirei resolver as duas coisas. Posso me dedicar à forma como avaliamos o inventário e, ao mesmo tempo, me concentrar nas contas a receber.

Ele ainda não tinha captado, mas achei que saberia como tratar do caso.

-E os indicadores da fábrica? perguntei.

-Essa é uma verdadeira caixa de Pandora, suspirou.

-Qual é o dano nesse caso? Um pouco mais de quatro dias, não? E o que dizer de Vendas, que continua julgando as oportunidades de acordo com os tradicionais "custo de produto" e margens desejadas. Ou, o que é pior, procurar qualquer coisa que possam vender acima do custo variável. Qual é o dano nesses casos? E os preços de transferência entre a nossa divisão e as outras, hein? Isso arrasa qualquer um. Já chega?

-Pare, pare! e levantou as mãos. - Já me convenceu. Acho que estava inclinado a tratar da questão das contas a receber só porque nesse caso sei o que fazer, ao passo que nos outros...

-Está com medo? perguntei.

-Para ser sincero, estou.

- Eu também, eu também, murmurei. - Por onde começamos? Por onde continuamos? No que devemos nos concentrar primeiro, e depois? É massacrante.

-Precisamos de um processo, disse ele. - Isso é óbvio. Que pena que o processo

de cinco passos que desenvolvemos acabou se mostrando falso. Espera aí, Alex, não é esse o caso. No final das contas, o problema não eram os gargalos móveis. Era proteção insuficiente aos gargalos existentes. Talvez possamos usar aquele processo de cinco passos?

-Não sei como, mas podemos ver. Vamos até a fábrica tentar?

-Com certeza. Tenho que dar uns telefonemas, mas tudo bem.

-Não, hoje não vai dar. Tenho alguns compromissos hoje à noite.

-Estácerto, disse ele. - É importante, mas não é urgente. Pode esperar até amanhã.

"Identificar a(s) restrição (ções) do sistema", Lou leu no quadro. - Pode ser o primeiro passo?

-Não sei, disse. - Vamos dar uma olhada na lógica que nos fez escrever isso. Lembra-se de qual foi?

-Mais ou menos, disse. - Tinha a ver com o fato de termos adotado o ganho como a medida número um.

- Acho que mais ou menos não basta, disse. - Pelo menos não nessa fase tão incipiente da nossa análise. Vamos tentar outra vez, partindo de princípios.

- Estou pronto, sorriu. - Mas a que chama de princípio?*

- Não sei. Algo básico que aceitaremos sem pestanejar.

- Ótimo. Já sei. Toda organização foi criada com um propósito. Não construímos uma organização apenas para sua mera existência.

- Correto, ri. - Mesmo assim, conheço algumas pessoas em algumas organizações que parecem se esquecer disso.

- Washington, certo?

- Também. Pensei sobre nossa corporação, mas ninguém dá a mínima para isso. Vamos em frente. Um outro dado básico é que qualquer organização compreende mais de uma pessoa, se não, não é uma organização.

- Certo, disse Lou. - Mas não estou entendendo porque estamos seguindo esse rumo. Posso-lhe dar muitos outros exemplos corretos sobre as organizações em geral.

- É, com certeza. Mas veja a conclusão a qual já chegamos. Se toda organização foi criada com um propósito e toda organização compreende mais de uma pessoa, então somos obrigados a concluir que o propósito de uma organização requer os esforços sincronizados de mais de uma pessoa.

- Faz sentido, concordou ele. - Do contrário, não precisaríamos criar uma organização, os esforços individuais seriam suficientes. Continue.

- Se precisamos de esforços sincronizados, prossegui, então a contribuição de uma única pessoa para o propósito da organização depende também, e muito, do

desempenho dos outros.

- É, isso é óbvio, e com um sorriso amargo, acrescentou:

- Óbvio para todos menos para o nosso sistema de medidas.

Mesmo concordando de coração, ignorei esse último comentário. - Se são necessários esforços sincronizados e a contribuição de um elo depende e muito do desempenho dos outros elos, não podemos ignorar o fato de que nossas organizações não são apenas pilhas de elos diferentes; os elos devem ser vistos como uma corrente.

- Ou pelo menos uma malha, corrigiu-me.

- É, mas toda malha pode ser vista, conceitualmente, como composta de várias correntes independentes. Quanto mais complexa a organização, quanto mais interdependência houver entre os vários elos, menor o número de correntes independentes que a compõe.

Lou não queria dedicar-se muito tempo a essa questão:

- Se é isso que você acha... Isso n3o é tão importante. O importante é que você acaba de provar que toda organização deve ser vista como uma corrente. Posso continuar de onde você parou. Já que a força da corrente é determinada pelo elo mais fraco, então o primeiro passo para melhorar a organização deve ser identificar esse elo.

- Ou elos, corrigi-o. Lembre-se, a organização deve compreender várias correntes independentes.

- É, concordou impaciente. - Mas, como você mesmo disse, a complexidade das nossas organizações sempre garante que não existam muitas correntes. De qualquer forma, isso está resolvido graças ao plural da palavra restrição que inserimos. Tudo bem, Alex, e as medidas?

- Medidas? falei surpreso. - De onde surgiu isso?

- Não concordamos ontem que as medidas distorcidas eram a maior restrição da divisão?

Bob Donovan tinha razão. Lou certamente tem fixação em medidas.

- São com certeza um grande problema, disse com cuidado. - Mas não estou convencido de que sejam a restrição.

- Não está? Lou ficou perplexo.

- Não, não estou, disse com firmeza. - Você acha que o fato da maioria dos nossos produtos já estarem ultrapassados em comparação aos oferecidos pela concorrência não é um grande problema? Não percebe que a atitude da engenharia, alegando que a regra fundamental da natureza é que um projeto nunca é concluído no prazo, representa um problema ainda maior? E quanto ao marketing, já viu algum plano de marketing que teve qualquer chance de reverter a situação?

- Não, sorriu. - Na verdade, tudo o que já vi sobre planejamento de longo prazo

deve ser classificado de forma mais correta sob "balela de longo prazo".

Estava desempenhando um papel. Perguntar-me sobre problemas era como abrir uma comporta.

- Espere, Lou. Ainda não acabei. E a mentalidade que prevalece na sede, a mentalidade de "tirar o seu da reta". Não percebeu ainda que, sempre que perguntamos sobre alguma coisa que não está indo muito bem, todos quase que automaticamente começam a colocar a culpa nos outros?

- Como poderia deixar de perceber? Tudo bem, Alex, já entendi. Há grandes problemas por toda a parte. Parece que, na nossa divisão, há uma horda de restrições, não apenas algumas.

- Ainda acho que há apenas algumas restrições. Nossa divisão é muito complexa para ter mais do que apenas algumas correntes independentes. Lou, não percebe que tudo o que mencionamos até agora está intimamente relacionado? A falta de estratégias sensatas de longo prazo, as questões relacionadas às medidas, o atraso no projeto do produto, os longos prazos de entrega na produção, a atitude geral de passar a bola, a apatia, tudo está ligado. Temos de colocar o dedo na ferida, na raiz de todos esses problemas. É isso que, na verdade, queremos dizer com identificar a restrição. Não é priorizar os efeitos negativos, é identificar a causa de todos.

- Como vamos fazer isso? Como vamos identificar as restrições em termos de divisão?

- Não sei, disse. - Mas se conseguimos fazê-lo aqui, na nossa fábrica, talvez consigamos fazer na divisão.

Ele refletiu um pouco sobre o assunto e depois disse:

- Não concordo. Aqui, tivemos sorte. Estávamos lidando com restrições físicas, com gargalos; isso é fácil. Mas, em nível de divisão, teremos de lidar com medidas, com políticas, com procedimentos. Muitos já estão enraizados em padrões comportamentais.

- Não vejo a diferença, discordei. - Aqui, tivemos que lidar com tudo isso. Se pararmos para pensar, mesmo aqui as restrições nunca foram as máquinas. É, o forno de tratamento térmico e o NCX10 foram e ainda são chamados de gargalos, mas se fossem gargalos, como é que conseguimos tirar deles praticamente o dobro do que tirávamos antes? Como aumentamos tanto o ganho sem comprar mais capacidade?

- Mas mudamos praticamente todos os aspectos de como operamos os gargalos e de como operamos as coisas que os circulam.

- É aí que eu queria chegar, disse. - Que aspecto da operação mudamos?

Imitando sua voz, respondi:

- As medidas, as políticas, os procedimentos. Muitos estavam enraizados em

padrões comportamentais. Lou, não percebe? As verdadeiras restrições, mesmo na nossa fábrica, não são as máquinas, mas as políticas.

- É, percebo. Mas mesmo assim, existem diferenças, disse ele, teimoso.

- Que diferenças? Pode citar alguma?

- Alex, qual é a vantagem de me encurralar? Não percebe que devem existir grandes diferenças? Do contrário, como explicar não termos nem uma pista sobre o que são as verdadeiras restrições da divisão?

Aquilo me petrificou.

- Desculpe. Você tinha razão. Sabe, Lou, talvez tenhamos tido sorte. Tínhamos restrições físicas que nos ajudaram a concentrar nossa atenção, focalizar a verdadeira restrição política. Não é isso que acontece na divisão. Lá, temos excesso de capacidade jorrando pelo ladrão. Temos excesso de recursos de engenharia, que desperdiçamos brilhantemente. Estou certo de que não existe sorte no mercado. Simplesmente não sabemos como agir juntos para capitalizar o que temos.

Pacificado, ele disse:

- Isso nos faz voltar a verdadeira questão: como identificar a restrição do sistema? Como focalizar as políticas errôneas mais devastadoras? Ou, usando suas palavras, como identificar o problema cerne, o problema responsável pela existência de tantos efeitos indesejáveis?

- É, concordei. - É essa a questão, sem dúvida.

Olhando para o quadro, acrescentei:

- O que está escrito aí ainda é válido. Identificar a restrição do sistema é o primeiro passo. O que sabemos agora é que isso também se traduz numa demanda mandatória de uma técnica para fazê-lo. Lou, é isso. Eureca!

A animação fez com que me levantasse. - Já sei! anunciei. - Eis a resposta à pergunta de Jonah. Vou ligar para ele imediatamente. Já dá para imaginar minha primeira frase: Jonah, quero que você me ensine agora a identificar o problema cerne.

Quando estou prestes a sair, ouvi Lou:

- Alex, acho que talvez seja um pouco precipitado.

- Por quê? perguntei, já com a mão na maçaneta. - Você tem alguma dúvida de que é isso que devo aprender primeiro?

- Não, disse ele. - Estou bastante convencido quanto a isso. Só acho que talvez você devesse pedir mais. Saber exatamente o problema cerne pode estar muito aquém do suficiente.

- Certo mais uma vez, acalmei-me. - É, só que eu estava procurando essa resposta há tanto tempo que...

- Entendo, acredite, entendo, sorriu.

- Tudo bem Lou, e sentei-me. - O que mais você acha que devo pedir a Jonah para me ensinar?

- Não sei, respondeu ele. - Mas se os cinco passos são válidos, talvez você devesse pedir as técnicas necessárias para que possamos levar esses passos adiante. Já descobrimos a necessidade de uma técnica, por que não continuamos examinando os outros quatro passos?

- Boa ideia, disse entusiasmado. - Vamos continuar. O segundo passo é: - leio o quadro - "Decidir como explorar a(s) restrição (ções) do sistema". Isso não faz o mínimo sentido para mim. De que vale explorar uma política errada?

- Faz sentido apenas se a restrição for física, mas já que estamos tratando de restrições políticas, acho que é melhor pularmos esse passo, concordou Lou.

- "Subordinar o resto à decisão anterior", li. - Mesma crítica. Se a restrição não é física, esse passo não faz o mínimo sentido. O quarto passo é: "Elevar a(s) restrição (ções) do sistema". Hum, o que fazer com isso?

- Qual é o problema? perguntou Lou. - Se identificamos uma política errada, devemos elevá-la, devemos mudar a política.

- Que lindo! Você faz com que fique tão simples, interferi,sarcástico. - Mudar a política! Para o quê? É tão simples assim encontrar um substituto adequado? Talvez para você, Lou, mas para mim não.

- Para mim tão pouco, riu. - Você sabe que a contabilidade de custos é errada, mas isso não quer dizer que já tenha descoberto um substituto. Alex, como corrigir uma medida ou qualquer outra política errónea?

- Primeiro, acho que precisamos de uma inspiração, de uma ideia revolucioná ria. As técnicas de gerenciamento das quais Jonah fala devem incluir a capacidade de acionar essas ideias; do contrário, essas técnicas de gerenciamento não podem ser usadas por simples mortais. Sabe, Lou, Julie previu que, quando encontrasse a resposta, eu perceberia que não estamos lidando apenas com técnicas, mas com processos de raciocínio.

- É o que está me parecendo, concordou Lou. - Mas ideias revolucionárias por si só não bastam. Um obstáculo ainda maior é verificar se essa ideia realmente resolve todos os efeitos nocivos resultantes.

- Sem criar novos, acrescentei.

- Será possível? Lou pareceu muito cético.

- Deve ser, se quisermos planejar em vez de reagir.

Enquanto falava, descobri uma resposta muito melhor:

- É, Lou, tem de ser possível. Olha o que aconteceu com a gente quando resolvemos conseguir mais vendas. Como resultado direto de conseguirmos o pedido

da França, jogamos a fábrica em duas semanas muito desagradáveis e matamos, ou pelo menos atrasamos, uma boa campanha de marketing. Se tivéssemos pensado sistematicamente antes de termos implementado a ideia, em vez de após o fato consumado, poderíamos ter evitado muitos problemas. Não me diga que era impossível. Conhecíamos todos os fatos; simplesmente não tínhamos um processo de raciocínio que nos forçasse a examinar a questão e nos orientasse desde o princípio.

- Para o quê mudar ? disse Lou.

Aquilo me desequilibrou. - Desculpe?

- Se o primeiro processo de raciocínio deve nos levar a responder a pergunta "o quê mudar?", o segundo processo de raciocínio deveria nos levar a responder a pergunta "para o quê mudar?". Já vejo a necessidade de um terceiro processo de raciocínio.

- É, eu também. "Como motivar a organização para mudar". ,

Apontando o quinto passo, acrescentei:

- Com a quantidade de inércia que podemos esperar da divisão, o último talvez seja o mais importante.

- É o que me parece, disse Lou.

Levantei-me e comecei a andar pela sala.

- Você entende o que estamos pedindo?

Não conseguia me controlar:

- Estamos pedindo as coisas mais fundamentais e, ao mesmo tempo, estamos pedindo tudo.

- Não estou conseguindo lhe acompanhar, disse Lou baixinho.

Parei e olhei para ele:

- O que estamos pedindo? A capacidade de responder a três simples perguntas: "o quê mudar?" "para o quê mudar?" e "como motivar a organização para mudar?" Basicamente, o que estamos pedindo são as técnicas mais fundamentais que se possa esperar de um gerente. Pense um pouco. Se um gerente não sabe responder a essas três perguntas, tal pessoa está preparada para ser chamada de gerente?

O tempo todo, Lou mostrou que estava me acompanhando.

- Ao mesmo tempo, continuei, pode imaginar o significado de poder descobrir o problema cerne mesmo num ambiente extremamente complexo? Poder construir e verificar soluções que realmente resolvam todos os efeitos negativos sem criar novos? E, sobretudo, causar suavemente tal mudança de porte, sem criai' resistência, mas o oposto, entusiasmo? Pode imaginar ter essas técnicas?

- Alex, é isso que você tem feito. Foi exatamente isso que você fez na nossa fábrica.

- Sim e não, respondi. - É, foi isso que fizemos. Não, Lou, sem a orientação de

Jonah, nós todos estaríamos procurando emprego. Agora eu entendo porque ele se recusou a nos aconselhar como antes. Jonah me disse da forma mais clara. Devemos aprender a ser capazes de fazer as coisas sem ajuda externa. Devo aprender esses processos de raciocínio; só então saberei se estou cumprindo meu papel.

- Nós devemos e podemos ser nossos próprios Jonahs, disse Lou, levantando-se.

Em seguida, essa pessoa reservada me surpreendeu. Colocou o braço em volta do meu ombro e disse:

- Me orgulho em trabalhar para você!

~]

SE VOCÊ ESTÁ INTERESSADO EM RECEBER
MAIS INFORMAÇÕES SOBRE:

o artigo escrito pelo Dr. Eii Goldratt,
autor de "A META", "ACORRIDA",
"A SÍNDROME DO PALHEIRO" ou sobre
A Teoria Das Restrições e como aplicá-la em sua empresa:

Preencha e envie-nos o cupom abaixo, no original:

Caixa Postal 45430
CEP 04010-970
Vila Mariana - São Paulo - SP

i i Peço cnviar-mc sem ónus:

( ) O artigo *"Como gerenciar no mundo dos ganhos"*
( ) Informações sobre *"Teoria Das Restrições"*

Nome: ____

Cargo/Função:

Departamento:

Empresa: ____

Ramo de Negócio: *Produto:*

Endereço: ______

*CEP:*__________ . *Cidade:*__________ *Estado:*

Tel: ( ) _ *Fax: (___)*_

NOTA PARA O LEITOR

Sete anos antes de Alex Rogo ter-se tornado Vice-presi-dente executivo do grupo diversificado, ele era um jovem gerente da UniCo lutando para manter sua fábrica aberta e melhorar seu casamento vacilante com Julie. Um encontro ocasional com Jonah, ex-professor da faculdade, levou Alex a deixar de lado suas ideias tradicionais e começar a compreender os Processos de Raciocínio. A transição de Alex, passando de um gerenciamento em crise à prática da Teoria das Restrições de Eli Goldratt (TDR) tanto em sua vida profissional como familiar, é descrita no best-seller internacional A META e sua sequência "MAIS QUE SORTE... UM PROCESSO DE RACIOCÍNIO".

O Avraham Y. Goldratt Institute convida-o a conhecer mais sobre a Teoria Das Restrições — O Processo de Raciocínio e suas aplicações em:

- Estabelecer as diretrizes da empresa
- Moldar as soluções de marketing e vendas
- Produção e logística
- Distribuição
- Gerenciamento de Projeto
- Habilidades gerenciais

e, acima de tudo, o programa Jonah.

Favor contatar-nos:

Avraham Y. Goldratt Institute do Brasil Rua Gen. Gaudie Ley, 133
CEP 04788-130 - São Paulo - SP Tel:
(011) 247-2208 Fax: (011) 522-9380